

Tartu Ülikool  
Sotsiaalteaduskond  
Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond



**TIPPJUHI JA ORGANISATSIOONI IMAGO SEOS  
VANEMUISE NÄITEL**

Bakalaureusetöö

4 ap

Mall Türk  
Juhendaja: Aune Past, MA

Tartu  
2006

## **SISUKORD:**

<b>SISSEJUHATUS</b>	lk 3
<b>1. TEOREETILISED JA EMPIIRILISED LÄHTEKOHAD</b>	lk 5
1.1. Põhimõistete ja seoste skeem	lk 5
1.2. Organisatsiooni ja kommunikatsiooni teooriad	lk 6
1.3. Imago analüüsi käsitusviisid	lk 10
1.4. Empiirilised indikaatorid, varasemad uurimistööd	lk 11
1.5. Uurimismeetoditega seotud mõisted	lk 14
<b>2. UURIMISKÜSIMUSED JA HÜPOTEESID</b>	lk 16
<b>3. METOODIKA</b>	lk 17
3.1. Standardiseeritud teatrisisene küsitlus	lk 17
3.2. Meedia kombineeritud diskursusanalüüs	lk 19
<b>4. TULEMUSED</b>	lk 21
<b>4.1. Kombineeritud küsitlused teatri ja teatrijuhi siseimago hindamiseks</b>	lk 21
4.1.1. Sisekommunikatsiooni auditi tulemused	lk 22
4.1.2. Standardiseeritud küsitluse tulemused	lk 28
4.1.3. Teatri ja teatrijuhi sisemine imago küsitluste tulemuste põhjal	lk 40
<b>4.2. Meedia diskursusanalüüs muutuste perioodil teatri ja teatrijuhi välise imago hindamiseks</b>	lk 43
4.2.1. Meedia kvantitatiivse analüüsi tulemused	lk. 43
4.2.2. Meedia kvalitatiivse analüüsi tulemused	lk. 51
4.2.3. Teatri ja teatrijuhi väline imago meediaanalüüsi põhjal	lk. 57
<b>5. DISKUSSIOON ja JÄRELDUSED:</b>	
<b>tippjuhi ja organisatsiooni imago seosed</b>	lk 61
<b>KOKKUVÕTE</b>	lk 65
<b>Summary</b>	lk 66
Kasutatud kirjandus	lk 68

Lisad

## SISSEJUHATUS

### Töö temaatika

Ühe väikese riigi kohta on Eestis uskumatult suur hulk teatreid. Lisaks riiklikult rahastatavatele suurematele teatritele- Draamateater, Linnateater, Rahvusooper Estonia, Pärnu Endla, Viljandi Ugala, Rakvere teater ja Vanemuise teater- on ka terve rida isemajandavaid teatreid, kes ei suuda võistelda riigiteatritega mastaapsuse mõttes, küll aga on nii mõnedki neist arvestatavad tegijad Eesti kultuurimaastikul.

Iseseisvuse taaskoostamisega 1991a ja üleminekuga turumajandusele tuli teatritel oma senised sihid ja harjumused ümber vaadata. Publiku püüdmiseks toodi järjest välja kergekaalulisemaid komöödiaid, koondati truppe ja suurendati lavastuste arvu. Kõikumalöönud harjumuspära stabiliseerimiseks püüti muuta repertuaarivalikut ja tööolusid. Tänapäevaks on säilinud püsivate teatrite harjumuspärane süsteem, seda täiendab väikeste erateatrite võrk. Enamik väiketeatritest on keskendunud lastelavastustele, kuid mõned (nt Von Krahli Teater ja Theatrum) taotlevad ka muid eesmärke. Samas on ka selgelt kommertseesmärkidega ettevõtteid, kes mängivad vaid menunäitlejate osavõtul enamasti kassakomöödiaid (Vana Baskini Teater).

Teatrite koosseisud ja juhtkonnad on viimase kümnendiga tunduvalt noorenenud. Tõenäoliselt on ka see üks põhjus, miks suudab nii suur hulk teatreid ennast siiski ära majandada. Noorenev ja arenev kollektiiv suudab kohaneda muutustega ja hoida ennast nõ kursil. Teatrid püüavad pääseda välja sisseharjunud, rutiinsest õhustikust ja käitumistavadest. Žanriliselt on seesugune tahe piire nihutada ehk kõige märgatavam mitmesuguste muusikalavastuste sagenemises kõigis teatrites; laia tähelepanu on äratanud ka teatritevahelised eriprojektidena välja toodud muusikalilavastused mitmesugustes suurtes saalides ja suvel vabas õhus (Rähesoo 2005).

Murrangulise ajajärgu raskustest ei ole pääsenud ka Eesti vanim kutseline teater Vanemuine. Püsijäämiseks peab Vanemuine suutma leida kompromissi turunõuete ja kõrgkultuuri vahel. Riigiteatri hea käekäik sõltub eelkõige riigi võimalustest teatri tegevuse rahastamisest. Rahastamise ulatuse määrab üldine kultuuripoliitika. Seetõttu saabki Eestis teatrite käekäiku jälgides teha üldistusi ühiskonna arengu kohta.

**Käesolev uurimistöö** keskendub Vanemuise teatrile. Arvestades riigiteatrite olukorra tähtsust ühiskonna üldises arengus on Vanemuine käesoleva uurimistöö objektina igati aktuaalne. Tegemist on Eesti vanima kutselise teatriga, mitmežanrilisuses ja võimalusterohkuses on teater omanäoline ja ainulaadne. Teatril on täismahus töökodadekompleks, mis suudab teostada etenduse ideest lavaküpsuseni. Alles hiljuti tugevas kriisi vaevelnud kombinaat-teater on tänaseks silmnähtavalt kosunud.

Märgatavad muutused teatris leidsid aset 2003a, kui vahetus teatrijuht. Käesoleva töö **eesmärk on hinnata teatri ja praeguse teatrijuhi imagot ning leida seoseid juhi ja organisatsiooni imagotes**. Ajaliselt piiritlem uurimisperioodi 2003a augustist 2006a maini, mil Vanemuise teatrijuht on olnud Aivar Mäe.

Uurin imagot nii sisemises kui välises kontekstis. Organisatsiooni imagot olen uurinud ka varasemates töödes, mis moodustavad osalt käesoleva uurimuse empiirilise tausta. Kõigis uurimismeetodites käsitlem muutuste aspekti. Materjali uurimistööks kogun meediast, teatri arhiivist, ETV arhiivist, küsitlustest, vaatlustest jne. Objektiivsema tulemuse saavutamiseks on empiirilises materjalis imago hindamiseks rakendatud teisi meetodeid- süvaintervjuud teatri võtmeisikutega ja teatrijuhiga, publikuküsitlus, fookusgrupiküsitlus teatri töötajate ja koostööpartneritele. Käesolevas töös keskendun kahele tulemuslikumale analüüsile - sisemise imago hindamiseks viin läbi teatrisisesed küsitlused, välise imago hinnang tugineb kõnealuse perioodi meediaanalüüsil. Võrdlen teatritöötajate seas läbi viidud küsitlusi 2005a kevadel organisatsiooni sisekommunikatsiooni auditi käigus ning 2005a läbi viidud kombineeritud standardiseeritud küsitlust muutuste ning teatrijuhi kohta. Tulemuste põhjal hindan organisatsiooni ja teatrijuhi siseimagot. Samuti analüüsin uurimisperioodi meediakajastusi kombineeritud diskursusanalüüsi meetodil ajalehes "Postimees" ja "Eesti Päevaleht" avaldatud materjali põhjal. Tulemused kajastavad organisatsiooni ja juhi välist imagot.

Praeguses situatsioonis, kui äsja on välja kuulutatud uue teatrijuhi otsingud, on uurimistulemused huvitavad nii teatrisiseselt kui kandideerija seisukohast. Uurimus võimaldab näha, millised on ootused seoses teatri tulevikuga, samuti leiab siit suuremad probleemvaldkonnad praeguses Vanemuise organisatsioonikultuuris ja kommunikatsioonis, samuti võimalikud arengusuunad. Laiemalt uurimistulemusi vaadeldes saame teha järeldusi Eesti ühiskonna praegustele väärtushinnangutele. Teater on ühiskonna indikaator. Lähimõeldud kultuuripoliitika võimaldab muuta suhtumist ühiskonnas laiemalt, kujundada inimeste maailmavaadet.

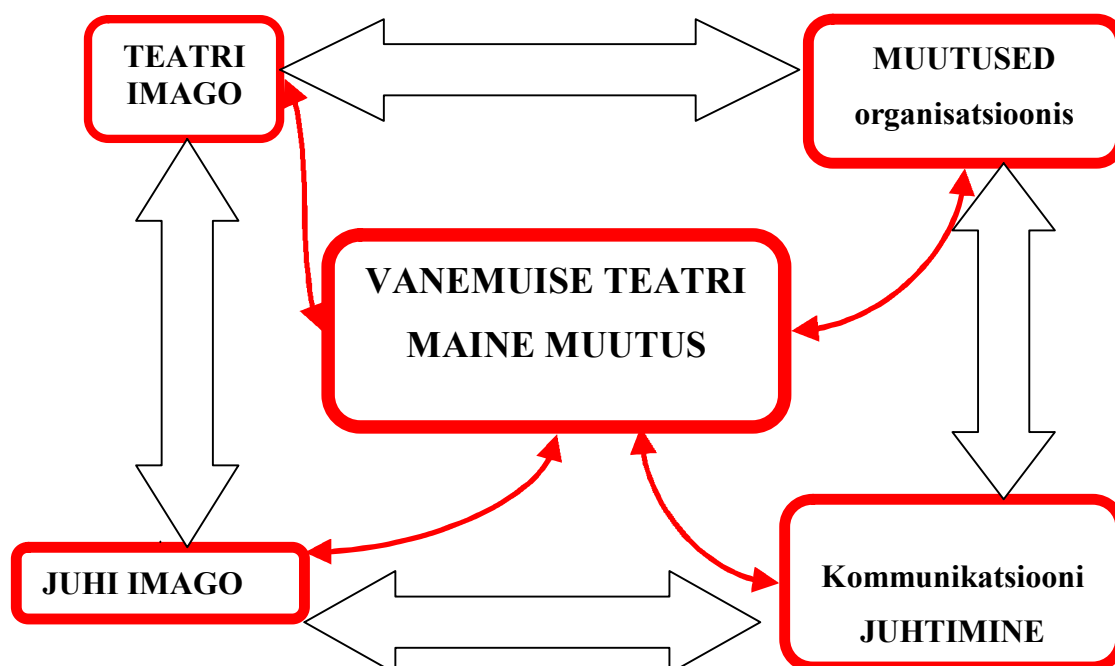
# 1. TEOREETILISED JA EMPIIRILISED LÄHTEKOHAD

Sotsiaalse reaalsuse eripära on lisaks otseselt ümbritsevate nähtuste hindamisele nähtustele antud tähendused. Tähendused on sotsiaalsed ja seetõttu on neile ühest tõlgendust keeruline leida. Erinevate meetoditega on siiski võimalik hinnata objekti üldist pilti, analüüsida erinevaid tähendusi.

Kasutan antud uurimistöös nii kvalitatiivseid kui kvantitatiivseid lähenemisviise, et tuua välja valitud uurimisobjekti eripära. Antud töö eesmärk on kirjeldada ja seletada organisatsiooni ja juhi omavahelist seost. Vaatluse all on periood, mil teatris toimus juhi vahetus ja sellega seoses mitmed olulised muutused. Sellest tulenevalt toon välja olulisemad mõisted, millele antud töös tuginen.

## 1.1. Põhimõistete seoste skeem:

Organisatsioon ja juht on omavahel tihedalt seotud. Olen oma töös lähtunud sellest, et Vanemuise teatri imago muutus oluliselt ajast, mil teatrijuhiks tuli Aivar Mäe. Uue juhiga kaasnesid suured muutused organisatsiooni struktuuris ja kommunikatsioonis, mis omakorda mõjutavad organisatsiooni imagot.



Juht ja organisatsioon on omavahel seotud nii **seisundiliselt** kui **protsessis**. Seisundilised seosed on püsivad ja raamistatud – kindlad mõjud, protsessilised mõjud muutuvad pidevalt-iga päev toob uusi ja erinevaid reaktsioone. Joonisel kirjeldavad valged nooled seisundilist seost, punased nooled aga protsessilist liikumist.

Organisatsiooni maine sõltub paljudest erinevatest teguritest ja muutused organisatsioonis mõjutavad mainet oluliselt. Nii muutub ka teatris läbi viidud muutuste tulemusena teatri imago. Teater Vanemuine on aastatel 2003-2006 läbi teinud kiire arengu tõsisest madalseisust arvestatava turueduni. Mis seda põhjustab ja millised tegurid teatri mainet enim mõjutavad, ongi antud uurimistöö peamine analüüsiobjekt. 2003a vahetus teatrijuht ja kuna muutused on suurel määral teatrijuhi vahetusega seotud, siis lisan uuritavale objektile ka teatrijuhi rakursi. Kuivõrd oluline on teatrijuhi imago teatri maine muutumisel, kui määravad on läbi viidud muudatused või eelnev hoiak – uurimistöö otsib hinnang neile küsimustele. Sellest tulenevalt kujunes eelpool toodud põhimõistete seoste blokk.

Teatri tegevus on otseselt suunatud avalikkusele ja seetõttu on muutused teatris alati avalikkuse teravdatud tähelepanu all. Nii näiteks paisus mõne aasta tagune teatri logovahetus avalikuks skandaaliks (Kolk 2004). Lähtudes sellest, et Vanemuine on avalikkuse teravdatud tähelepanu all ja kõrgendatud emotsionaalsusega organisatsioon, otsisin uurimistöö teoreetiliseks baasiks seletusi eelkõige imago, selle kujunemise ja mainet mõjutavate tegurite kohta, samuti organisatsiooniseste toimemehhanismide kohta. See, kui tugev on organisatsioon sisemiselt mõjutab oluliselt ka välist mainet, eriti veel juhul, kui tegemist on asutusega, mille otsene töö on tuua välja etendusi- esineda avalikkusele.

Sisemise imago hindamiseks valisin uurimismeetodiks küsitluse, väliseid muutusi hindan meediatekstide analüüsiga. Seetõttu toon välja ka valitud uurimismeetodeid selgitavad ja valikut põhjendavad mõisted.

## **1.2. Organisatsiooni ja kommunikatsiooni teoorad**

Organisatsiooni tegevuse koordineerimise ja kommunikatsiooni juhtimise kirjeldamisel on kasutatud mitmeid metafoore. Üks võimalus on vaadelda organisatsiooni, kui masinavärki – iga üksikosa teab, kus ja milleks, ja mida ta peab tegema, ja täidab oma rolli. Organisatsiooni on võrreldud elava organismiga- ainult kõikide elutähtsate organite koostöös saab organism tervelt ja tugevalt töötada.

**Organisatsioon koosneb inimestest, kommunikatsioonist ja eesmärkidest.**

Üks tuntumad organisatsiooniteoreetikud on **Fayol**, kelle teooriad esimesena kirjeldasid organisatsiooni, selle toimimise mehhanisme, võrreldes organismi töötava masinavärgiga. Organisatsioonis on Fayoli arvates tähtsaim **tugev struktuur** ja see hõlbustab juhtimist. Vanemuises toimunud muutused puudutasid eelkõige struktuuri - muudeti käsuliine ja kommunikatsiooni liikumist. Muutustega kaasnes juhtimise läbipaistvus- töötajatel oli selgem arusaam sellest, kellelt millist informatsiooni oodata ja kelle korraldustele alluda.

**Weber** on oma uurimustes pööranud tähelepanu organisatsiooni juhtimise küsimustele, jõudes järeldusele, et juhtimist hõlbustab **bürokraatia, autoritaarsus**.

Teatrijuht A. Mäe on korduvalt kinnitanud, et teater on sedavõrd emotsionaalne ettevõtte, et demokraatia saab olla pigem näiline – st juht pooldab kiiret otsuste langetamist, mis ei võimalda küsimuste laialdast arutelu ja juhtimine muutubki peamiselt juhikeskseks. **Taylor** käsitleb organisatsiooni kommunikatsiooni kombineeritud mudelina eelmistest – klassikaline organisatsiooni toimimise mudeli määravad faktorid on kommunikatsiooni **sisu**, kommunikatsioonivoogude **suund**, kommunikatsiooni **kanalid** ja kommunikatsiooni **stiil**. Kommunikatsiooni sisu, ülesanne on edastada eesmärkide täitmiseks vajaliku infot, kommunikatsiooni voogude suund- kindlate reeglite järgi kehtestatud süsteem, ülevalt alla, erandiks on nn **Fayoli sild**, kus kommunikatsioon tööprotsessi hõlbustamiseks liigub ka horisontaalselt. Kommunikatsioonikanalid on parimal juhul kirjalikud ja stiil formaalne.

Teatrijuhi poolt muudetud struktuur ja selged käsuliinid kajastavad Tayloriga mudelit ja kuna koostöö erinevate osakondade vahel on väga oluline, siis ka Fayoli poolt esile tõstetud kommunikatsiooni horisontaalne liikumine on oluline. Selles osas on organisatsiooni kultuur see osa organisatsioonist, millega puutuvad kokku sihtrühmad ja mille põhjal **kujuneb organisatsiooni avalik imago**. Organisatsiooni kultuur on nagu „lastetuba”, mis näitab põhimõtteid, mille alusel organisatsioon toimib - milline on suhtumine juhtkonna otsustesse, kas toimitakse meeskonnana või osatakse teadvustada end organisatsiooni liikmena. Organisatsiooni kommunikatsioon sõltub suuresti organisatsiooni **kultuurist**.

„Kultuur on see kompleksne tervik, mis sisaldab teadmisi, uskumusi, kunsti, moraali, õigust, kombeid ning teisi omadusi, mis inimene on ühiskonna liikmena omandanud” (Ruus 2002:6).

Kultuur on nagu *teine* loodus- st see, mida inimesed ise on olemasolevale juurde loonud: tavad, uskumused, kombed ja reeglid. Kultuuri õpetatakse ja õpitakse, loodus ON. Kultuur kannab endas **kogemust**, see on **mittepärilik sotsiaalne mälu**.

C. Siel ja J. Martin on defineerinud organisatsioonikultuuri järgmiselt:

„**Organisatsiooni kultuuri** võib pidada selleks liimiks, mis hoiab organisatsiooni ühtsete arusaamade abil koos. Kultuur keskendub kollektiivi liikmetele ühiseks saanud väärtustele, uskumustele ja lootustele.“ (Roots 2002)

Seega – jällegi on välja toodud kommunikatsiooni määrav roll organisatsiooni püsimajäämisel. E. Jaques kirjelduse järgi on **ettevõtte kultuur** harjumus- ning tavapäraseks saanud mõte ja tegevusviis, mida suuremal või vähemal määral jagavad kõik selle kollektiivi töötajad ja mida kollektiivi uued liikmed peavad õppima ja vähemalt osaliselt omaks võtma, et neid selles kollektiivis omaks võetaks (Roots 2002).

Organisatsioonikultuur on oluline kollektiivse kogemuse mõtestamiseks, aitab mõista erinevate nähtuste tähendust ja süvendab usku oma tegevusse. Organisatsioonikultuur mõtestab organisatsiooniliikmete jaoks nende tegevuse.

Olulise tähtsusega organisatsiooni toimimisel on motivatsioon- kes, mida ja milleks teeb. Teater riikliku ettevõtteks ei pruugi motiveerida vaid töötasuga. Seega peavad olema ka muud motivaatorid - tugev bränd, hea maine, huvitav õhustik, loomingulisus vms. Ideoloogia, mis käivitab organisatsiooni, on jätkusuutlikkuse mõttes väga oluline.

**Ideoloogia** on R. Harrisoni järgi **domineeriv mõtteviis**, mis määrab kogu organisatsiooni iseloomu. Harrison on välja toonud erinevat tüüpi ideoloogiaid organisatsioonikultuuri kirjeldamiseks: „Organisatsiooni ideoloogia määrab selle liikmete käitumist, organisatsiooni võimet rahuldada nende vajadusi ja nõudmisi, samuti organisatsiooni suhteid väliskeskkonnaga. Suur osa konfliktidest, mis kaasnevad muutustega organisatsioonis, on oma olemuselt ideoloogiline võitlus” (Harrison 1995: 150)

Harrison defineerib organisatsioonikäitumist järgmiselt: „Organisatsioonikäitumine on õpetus käitumise seaduspäraste rakendamisest organisatsioonis, nende seostamisest organisatsiooni struktuuri, tehnoloogia ja väliskeskkonnaga. Motiveerimine on inimest tegutsema ajendavate jõudude teadvustamine ja inimese mõjutamine nende kaudu” (Roots 2002) .

Motivatsiooniallikaks võib olla nii tasu töö eest, töökeskkond kui ka töö ise. Kõik kolm komponenti on motiveerimisel võrdselt olulised. Piisavaks motiveerimiseks on juhil vaja leida nende kolme komponendi sobiv vahekord ja seda iga inimese jaoks, kes organisatsioonis töötab. Motiveerimise **rahuloluteooriad** tuginevad inimese motivatsioonivajadusele ja nende rahuldamistele, **protsessiteooriad** lähtuvad inimeste analüüsivõimest ja analüüsi põhjal tehtavatest otsustest. Olenemata lähteseisukohast on organisatsioonile ja selle juhile kõige tähtsam leida nii organisatsioonile, kui töötajatele piisavalt põhjust eksisteerimiseks. Organisatsiooni eduka toimimise seisukohast ei saa alahinnata ka eetika tähtsust.



Kas ja mil moel motiveeritakse töötamist teatris on üks küsimus, millele käesolevas töös vastust otsime. Teatris töötab väga palju ülipika staažiga inimesi, irooniliselt on teatrit koguni rahvasuus hoolekandenasutuseks kutsutud.

Mis see on, mis motiveerib riigiasutusele omase madala palga juures organisatsioonist kinni hoidma?

„**Organisatsiooniline sotsiaalne vastutus** viitab organisatsiooni kohustustele otsida tegevusi, mis kaitsevad ja parandavad lisaks organisatsiooni enda huvidele ka ühiskonna heaolu“ (.Grunig Grunig 1996).

**Grunigite** arvates on motiveerimisel kõige eetilisem kahesuunaline sümmeetriline või segamudel. Sama teemat arendas J. Grunigi teooriast **Murphy**. Selle eelpool mainitud mudeli järgi püüavad organisatsioonid **maksimeerida oma huve**, aidates avalikkust tema huvides (Grunig ja Grunig, 1996). See mõiste on oluline, võttes arvesse, et teater on avalik- õiguslik ettevõtte, mille olemasolu üks eesmärke peaks olema ühiskonna kvaliteedi tõstmine tervikuna. Organisatsiooni edukal tegevusel ja eelkõige sisekliima kujunemisel on väga oluline roll kommunikatsioonil. Organisatsiooni toimimise seisukohalt on oluline, et organisatsiooni ja tema liikmete eesmärgid oleksid teadvustatud ja kommunikatsiooni vahendusel ka jagatud - st „pea teab, mida käed teevad“.

Kommunikatsioonijuhtimine on suhtekorralduse üks olulisemaid osi.

„**Kommunikatsiooni juhtimine** on kunst ja sotsiaalteadus, mis analüüsib trende, ennustab nende tulemusi, nõustab organisatsioonide liidreid ja viib suhtekorralduse kaudu ellu tegevuskavasid, mis teenindavad nii organisatsiooni kui avalikkuse huve. ( Past 2005: 9)

Kommunikatsioonijuhtimine tugineb eetikal ja kontekstide analüüsil. Olulised on organisatsioonis nii sotsiaalsed, poliitilised, kultuurilised seosed, kogemused ja tõekspidamised. Kommunikatsioonijuhtimine on segu mitmetest teistest teooriatest-kommunikatsioonijuht peab tundma organisatsiooni, juhtimise, ühiskonna, kultuuri jne teooriaid, mõisteid ja tõekspidamisi. Kommunikatsioonijuhtimine on teooria rakendamine praktikas ja vastupidi e. **teoreetiline praktika ja praktiline teooria**. (Tampere 2005). Mõtestatud ja tulemuslik kommunikatsioonijuhtimine on mõeldav vaid **süsteemi** luues. Kommunikatsioonijuhi töö tulemused ei ilmne kohe- selleks, et tendentsid, suunad ja suhtumised oleksid märgatavad, on vaja aega ja distantsi. Kommunikatsioonijuhi **roll** organisatsioonis on **hoida suhted toimivad, probleeme ette näha ja reageerida vastavalt vajadusele**.

Oluline on nii sise- kui ka väliskommunikatsioon. See, millised me seest oleme, paistab tegelikult ka välja, seega – „**enne sees suhted korda!**“ ( Tampere 2005).

Organisatsiooni tuleb vaadelda kui tervikut. Lähtudes erinevatest juhtimisaspektidest ja tundes kommunikatsiooniteooriaid on võimalik oluliselt parandada, lihtsustada ja kiirendada eesmärkideni liikumist.

### 1.3. Imago analüüsi mõisted ja uurimismeetodid

Imago e. kuvandi defineerimisel jagunevad koolkonnad kaheks selle järgi, kuidas käsitletakse imago tekkimist. Ühe definitsiooni kohaselt saab imagoks nimetada objekti/subjekti poolt endast teadlikult loodud pilti. Teine väidab, et imago on kujutluspilt, mis on tekkinud objekti/subjekti kohta sõltumata viimase vastavatest püüdlustest. **Daniel Boorstini** arvates võib imagot vaadelda aga hoopis kui **pettuse diskursust** e. imago on **pseudoideaal**. Samas ütleb ta, et imago ei ole vale vaid pooltõde. Ta ütleb ka, et imago loomine on maine loomine, mitte oma tegeliku loomuse kasvatamine. (Past 2005)

**Kenneth E. Bouldingi** seisukoht on, et imago on **personaalne nähtus**, see kuulub persoonile, st. imago eksisteerib indiviidide meeles. Iga imago tekib inimese peas ja levitatakse seejärel avalikkusele (Boulding 1956).

Äripäeva Kirjastuse poolt väljaantud “Suhtekorralduse käsiraamatus” kirjeldatakse imagot kui suhteliselt **püsivat vaatenurka**, mis koondab selle, mida mõnest nähtusest, inimesest või organisatsioonist arvatakse; korraldab inimeste reaktsioone, tegutsemist ja hoiakuid; ennustab, kuidas inimene millegi suhtes käitub; “filtreerib” organisatsiooni puudutavat uut informatsiooni; informatsiooni puudumise korral mõjutab organisatsiooni puudutavaid otsuseid. (Past 1998: 9)

Vastavuses Eesti üldises suhtekorralduses kasutatava imago käsitlesega, lähtun käesolevas uurimistöös järgmisest imago definitsioonist:

**“Imago on organisatsioonist või üksikisikust kujunenud pilt sihtgruppide peas, mis kujundab sihtgruppide hoiakuid imago kandja suhtes ning mõjutab sihtgruppide valmisolekut reageerida imago kandja tegevusele ühel või teisel viisil.”** (Past, 1999:4)

Lihtsamalt öelduna – imago on **sihtgrupi mulje organisatsioonist**. Seega on imago sihtgrupi jaoks sama, mis tegelikkus ja ta suhtub ning käitub organisatsiooni suhtes vastavalt oma ettekujutusele temast. Organisatsiooni imago tekib sõltumata viimase soovist seda omada või mitte. See lihtsalt on. Sihtgrupid loovad imago iseseisvalt, ka näiliselt olematust informatsioonist tekib kujutluspilt. Organisatsioonile on kasulikum töötada läbimõeldult endale positiivse imago tekkimise suunas. Kõige efektiivsem on siduda imago kujundamine

organisatsiooni ja tema sihtgruppide vaheliste aktiivsete kogemuslike suhetega. Inimesele kinnistub kõige paremini vahetu kogemuse kaudu saadav informatsioon, see on talle ka kõige usutavam. Seega **imago loomisel on väga oluline tagada informatsiooni toetavate positiivsete assotsiatsioonide teket**. Naljaga pooleks öelduna – räägitagu mida tahes, loeb ikkagi konkreetne tegu. Üldjuhul suurendab aktiivne kommunikatsioon ka firma tuntust ja usaldusväarsust.

Käesolevas uurimistöös tundus huvitav olevat just **imago muutmise ja muutumise** aspekt. On ju uue teatrijuhi tulles läbi viidud väga suured ümberkorraldused ja seda nii teatri üldises juhtimissüsteemis, kaadri osas kui ka teatrimajas tervikuna.

Imago toime on pikaajaline. See tähendab, et lihtsam on luua kohe sobiv imago, kui hakata seda muutma või olemasolevat uuega asendama. Just see võib olla Vanemuise uue imago tekkimisel suureks komistuskiviks. Lisaks veel uuendustega kaasaskäiv meediakära, mis aegajalt kipub negatiivseks muutuma.

Organisatsiooni imago kujunemist mõjutava kommunikatsiooni loomisel on omad kindlad reeglid. Kõigepealt tuleks selgeks teha organisatsiooni tähendus konkreetsele sihtrühmale, samuti see, kas organisatsioon on piisavalt omanäoline ja erineb konkurentidest. Olulisel kohal on terviklikkus, eriti kui organisatsioon koosneb paljudest aladest. Kuidas vastab imago tegelikkusele? Ning kindlasti peab loodav imago olema sihtgrupile arusaadav.

Positiivne **avalik imago ei saa eksisteerida ilma positiivse sisemise imagota**. Sisemise sihtgrupi “meie” tunnetus paneb aluse kogu organisatsiooni positiivsele imagole. Üldistades võib öelda, et koristaja on parim suhtekorraldaja (Past 2005). Situatsioonis, kus organisatsiooni juhtkond saadab “ülevalt” optimistlikke noote samal ajal, kui koristajatädi laiadele rahvamassidele “tegelikku” selgitustööd teeb, ei ole midagi uut. Selliselt organisatsiooni imago pikalt positiivne ei püsi. “Meie”-imago on tähtis osa liikmete enesehinnangust ja organisatsiooni kultuurist. Soodne imago loob organisatsioonile lisaväärtust, sest mõjutab sihtgruppide käitumist positiivses suunas. Sellest tulenevalt käsitlengi antud uurimistöös nii sise- kui välisimago kuvandit, hinnates, „meie” tunnet organsatsioonis ja traagelniitide nähtavus avalikkusele.

#### **1.4. Empiirilised indikaatorid, varasemad uurimistööd**

Käesolevat uurimistööd olen kavandanud viimased paar aastat. Nii laialdase ja huvitava uurimisobjekti puhul on keeruline fookusseerida valdkonda. Teater on niivõrd mitmepalgeline, et analüüsimaterjali ja põnevaid nähtusi on tõeliselt arvukalt. Täpsete uuringukriteeriumite

selgumiseni töötasin läbi koos grupikaaslastega mitmed erinevad teemad ja uurimismeetodid, samuti tutvusin põhjalikult ja sisuliselt teiste Vanemuise temaatikat käsitletavate töödega. Kuna fokusseerisin oma töö imago, siis enne lõplike meetodite valikut hindasin imago analüüsi seisukohalt ka uurimistöid, mida on kaitstud varem ajakirjandusosakonnas ja mille eesmärk oli imago analüüs.

Siit tulenevalt leidsin, et kuna enamus sedalaadi analüüse tuginevad meediakajastustele, oleks huvitav leida ka teisi võimalusi imago hindamiseks- kui uurimisobjekt näiteks ei ole piisavalt laia kõlapinnaga avaliku elu tegelane. Seetõttu tutvusin ka mujal maailmas teostatud tulemuslike imagouuringutega. Antud töös leitud metoodikaid rakendada ei saanud, kuna keskendusin organisatsiooni ja juhi imago võrdlusele, mitte põhjaliule imago analüüsile. Valdkond on aga huvitav ja metoodikat rakendades kogusin palju erinevat informatsiooni teatrijuhi ja teatri kohta, mida mõningal määral ka antud töö saan kasutada.

Järgnevalt empiiriline materjal imago uuringute ja Vanemuise kontekstis.

Imago analüüsi meetod sõltub suuresti mõistest, millest lähtutakse uurimisküsimuste püstitamisel. Antud töö põhidefinitsioon tugineb sihtgruppide peas tekkinud objekti **kujutluspildist** ning antud kujutluspilt mõjutab reaktsioone vastava objekti suhtes.

Enne meetodite valikut uurisin ka teisi võimalusi imago hindamiseks. Toon siinkohal mõned esile.

Uurimistöö ettevalmistavas osas, kui tegelesin meetodite valikuga, leidsin väga huvitava lähenemisviisi imago analüüsile. Juhendaja soovitusel keskendusin põhjalikult põhjalikult Priscilla S. Rogersi (Rogers 2000) kirjeldatud metoodikale, mis analüüsib konkureerivate väärtuste olemasolu tippjuhi avalikes esinemistes. Seda metoodikat kasutatakse hetkel kõige sagedamini antud valdkonna uuringutes. Eestis meetod seni veel tundud ei ole. Meetod toetab erinevate selles vallas läbi viidud uuringute (Hildebrandt ja Snyder 1981; Thomas 1997; Hyland 1998). Meetod tugineb tõigal, et tavapäraste standardsete ja mitte alati organisatsioonile soodsate andmete esitus on organisatsiooni mainele väga olulise mõjuga. Rogers'i uuring analüüsis CEO tippjuhtide iga-aastaste finantsaruannete esitluste videoülevõtteid eelkõige just konkureerivaid eesmärke silmas pidades - ühest küljest peab olema statistiliselt aus, teisest küljest peab auditooriumile andma positiivse sõnumi organisatsioonist (Rogers 2000).

Ka teatrijuht puutus Vanemuisesse tulles kokku vastandlike teemade avalikustamisega. Seetõttu tundus olevat väga huvitav kõnealust metoodikat rakendada. Selleks aga, et garanteerida uurimuse tõepärasus on kindlasti vajalik analüüsikategooriate kontrolluuring erinevate uurijate sama tulemuse e. **metoodika reliaabluse** kinnitamiseks. Ajaliselt oleks see

ületanud antud töö limiidi. Teine meetodi antud tööst välja jätmise põhjus on raske võrreldavus. Kuna antud uurimistöö eesmärk on organisatsiooni ja juhi imago VÕRDLUS, siis oleksin seda meetodit rakendades kaldunud liigselt juhi temaatikasse.

Põgusalt tutvusin ka teiste TÜ ajakirjandusosakonnas kaitstud imago tööde teoreetiliste lähtepunktidega. Lühidalt mõnedest neist:

P. Bordieu on välja töötanud väljade ja kapitalide teooria, milles erinevaid ühiskonnagruppe iseloomustavad erinevad maitse-eelistused, käitumismudelid ja väärtushinnangud. Bordieu kujundas printsiibid, mille alusel konstrueeritakse sotsiaalse ruumi mudel. (Saarna-Siiman 2005).

Imago käsitlemise üks võimalike aluseid on tugineda Lehtoneni teooriale. „Imago on sihtgruppides persoonist kujunenud meelepilt, mida kujundavad omalt poolt persooni *imagemakerid*, kaaskond, pooldajad, meedia, ühiskond ja sotsiaalne taust ning igaühe sotsiaalne kogemus (Eigro 2003).

Imago käsitlemisel on võimalik lähtuda ka meedia, kui avaliku arvamuse kujundaja rollist, nagu seda teeb A. Kolk oma bakalaureusetöös. Arvamused, mida levitavad televisioon, raadio ja press levivad ühiskonnas kiiresti, seega on meedia roll suur avaliku arvamuse avaldajana, kujundajana ja loojana” (Kolk 1997).

Käeoleva töö eesmärke silmas pidades peavad valitud uurimismeetodid välja selgitama teatritöötajate ja avalikkuse hoiakud, reaktsioonid ja arvamused teatri ja teatrijuhi suhtes. Sisemise seisundi hindamisel kasutan formaliseeritud küsitlusi, avaliku hoiaku analüüsiks on meediatekstide diskursusanalüüs.

**Teater Vanemuine on uurimisteemana** minu jaoks püsivalt aktuaalne. Seetõttu toetun antud uurimistöös mitmetele eelnevalt läbiviidud uuringutele.

Imago ainekursuse lõputööna 2004.a kevadel analüüsisime uurimisgrupiga, mille koosseisus olid R. Leedmaa, K. Paas, M. Prangel, K. Saarman ja käesoleva töö autor, teatri imago. Töö pealkiri „Teater Vanemuise imago analüüs e teatralne rahvuseepos Tartu vaimust”. Püstitasime hüpoteesi „Vanemuise imago on madalseisust arvestatavaks teatriks kujunemas ja muutused on märgatavad nii sise- kui välisimagos.” Analüüsiks viisime läbi publikuküsitluse ning meedia analüüsi. Tulemustes leidis püstitatud hüpotees kinnitust. Seega lähtun antud uurimistöös sellest, et Vanemuise imago on seoses teatrijuhi vahetusega muutunud paremaks. 2005/06 a. läbisime suhtekorralduse praktika töögrupiga, kuhu kuulusid M. Prangel, K. Saarman; K. Paas ja käesoleva töö autor. Praktika eesmärk oli saada ülevaade teatri sisemiste muutuste kommunikatsioonist organisatsioonisisese vaatluse põhjal ja sihtrühmade kommunikatsioonist meediakajastuste analüüsi, sihtrühmade poolt tajutavate sõnumite

analüüsi ja organisatsioonisõnumite võrdlusega. Töö kokkuvõttes tõime välja probleemvaldkonnad. Tõdesime, et teater on ebatavaline organisatsioon kõrgendatud emotsionaalse taseme tõttu, lahendamist ootavad veel mõned probleemid sisekommunikatsioonis ning sihtrühmakommunikatsioon vajab selgemat fokuseerimist. Praktika tulemusi arvestan ka käesolevas uurimistöös.

2005. a. organisatsioonikultuuri – ja kommunikatsiooni kursuse lõputööna dr. K. Tamperele viisin läbi sisekommunikatsiooni auditi. Auditi tulemused on antud uurimistöös lähtematerjalina ja sisuliselt kõneka ja olulisena tervikuna lisatud (vt tulemuste esitus).

Oluliseks andmebaasiks on ka S. Jaasi läbiviidud rahuloluuuring Vanemuises 2005a kevadel, millele tuginesin kommunikatsiooni auditi analüüsil, samuti saab töö tulemustest lähtudes teha järeldusi teatri sisemise imago hindamisel. (Jaasi 2005)

Lisaks olen analüüsinud teatrijuhti meedia kontekstis, meedia ja kommunikatsiooni uurimismeetodite kursusel tööga „Aivar Mäe kujutamine „Postimehes” Vanemuise perioodil”. Töö on kombineeritud sisuanalüüs, mis keskendub eelkõige väljaande hoiakule teatrijuhi suhtes Meedia suhteliselt erapoolik hoiak teatrijuhi suhtes on antud töö üks lähtekoht.

Empiirilise materjalina kasutan ka J. Kolgi bakalaureusetööd „Vanemuise logo kui teatri Vanemuine representatsioon” (Kolk 2004). Lähtun selles töös kirjeldatud situatsioonist, milles oli teater muutusteperioodi alguses- emotsionaalselt labiilne, tuleviku pärast ärevuses, koondamiste hirmus ja uue teatrijuhi suhtes umbusaldav. Jätkusuutlikkuse mõttes on eelnev uurimistöö väga kõnekas.

## 1.5. Uurimismeetoditega seotud mõisted

Uurimistöö ühe osana kasutan formaliseeritud küsitlust. Formaliseeritud küsitluse tugevad küljed uurimismeetodina on kiirus, võrreldavus, sobivus **arvamuste ja hoiakute** selgitamiseks. Vähetähtis pole ka uurimuse läbiviimine väheste kuludega. Uurimismeetodi puuduseks on võimalus vastata „nii, nagu peab”, pealiskaudselt. Seetõttu ei sobi tulevase käitumise prognoosiks, samas on selliselt võimalik hinnata ootusi. Meedia – ja kommunikatsiooni uuringutes võimaldab antud uurimismeetodi esinduslik küsitlus haarata auditooriumi ootusi ja eelistusi, siduda erinevaid ainevaldkondi, meediakasutust üldiste huvide ja orientatsioonidega, elutingimuste ja kogemustega. Põhjalikuma ja mitmekülgsema tulemuse saavutamiseks vajab uurimismeetod täiendust kordusuuringutega, ka muude meetoditega, konkreetsete olukordade ja juhtumite analüüsiga.

Soovin oma uurimuses hinnata teatris toimunud muutusi, teatrijuhi rolli neis, muutust organisatsiooni maines ning ootusi tulevikule. Standardiseeritud küsitlus ei saa küll prognoosida tulevikku või kinnitada vaieldamatut tõde, aga see näitab organisatsiooni, muutuste ja suhtumiste kohta üldplaani: teatri töötajate üldised suhtumised, muutused ja ootused.

Teiseks uurimismeetodiks, millega hindan teatri ja juhi välist imagot, on **sisu- e. kontentanalüüs**. See käsitleb kommunikatsiooni sisu kui sotsiaalse tegelikkuse peegeldust, oluliste protsesside ja suhtumiste kajastust ( Kalmus 2006).

Kontentanalüüsi ülesanne on otsida kommunikatsiooni erinevate vormide ja tõikade tagant süsteemi, käsitledes sisu kui sotsiaalsete suhete ja institutsionaalse dünaamika väljendajat ning sotsiaalsete mustrite kujundajat. (Kalmus 2006).

Sisu saab vaadelda **manifestatiivselt** - väliselt, nähtavaid osi hinnates kui **latentselt**- varjatud tähendusi otsides. Manifestatiivseid tekstiühikuid uurides on tulemuslik kvantitatiivne uurimismeetod, latentseid osi saab sisukamalt hinnata kvalitatiivselt. Seetõttu on kombineeritud uurimismeetod sisukam ja ülevaatlikum. Käesolevas uurimistöös kasutan nii kvantitatiivset ja kvalitatiivset kontentanalüüsi.

Siinkohal toon välja olulisemad mõisted, mis puudutavad antud uurimismeetodeid:

**Triangulatsioon** - nähtuse sama aspekti uurimine erinevate meetoditega. Uurin Vanemuise teatrit muutuste aspektist mitme erineva meetodiga, uurimistöö oletatav tulemus on mitmekülgne hinnang toimunud muudatustele ja ootustele tulevikuks.

**Kvantitatiivsus** - võimalus mõõta tulemusi numbriliselt. Kvantitatiivse küsitluse tulemit on võimalik alati numbriliselt väljendada.

**Formaliseerimine**- formaalseks muutma, rängesse vormi suruma.

**Formaliseeritud küsitlus**- standardiseeritud vastustega ankeetküsitlus.

**Üldkogumiks** on kõik uurimisvaldkonnaga kokku puutuvad inimesed. Kuna tegemist on selle küsimuse puhul kõigepealt teatri siseasjadega, siis ei hõlma üldkogum publikut või muid väljaspool teatrit tegutsevaid üksusi.

**Valim** on konkreetselt sellele uurimusele vastanute hulk. Hinnangu mõõtmiseks töotan välja **kategooriate** ja **alamkategooriate** süsteemi. Valin välja valdkonnad, mis kategooriates soovin tulemust teada ja jagan need vastavateks alamkategooriateks, et saada täpsemaid andmeid.

**Kodeerimine**- küsimus- hüpotees- kategooriate ja nende vaheliste seoste kohta.

**Kood** – analüüsiühik, **kodeerimisjuhend** - seletav, täpsustav loend,

**Reliaablus** - erinevad uurijad saavad sama tulemuse; valiidsus- vastavus teemale

## 2. UURIMISKÜSIMUSED JA HÜPOTEESID

Käesoleva uurimistöö eesmärk:

- Hinnata teatri ja teatrijuhi sisemist ja välist imagot
- Leida seoseid teatrijuhi ja organisatsiooni imagotes.

Uurimistöö käigus soovin pöörata tähelepanu **muutuste** aspektile, mis võimaldab imagote selgemat võrdlust. Ajaliselt piiritlen uurimisperioodi uue teatrijuhi tulekust 2003 a augustis kuni tänaseni e maini 2006.

Püstitatud **uurimisküsimused** on järgmised:

- Milline on organisatsiooni maine sisemiste fookusgruppide arvates, kas uus teatrijuht tõi kaasa tajutavaid muutusi? Kui, siis millises suunas?
- Milline on teatri maine meedia kuvandina, kas muutuste tendents kajastub ka meedias? Kui kajastub, siis millises suunas?
- Milline on teatrijuhi maine teatritöötajate seas? Milline on tagasiside tema poolt tehtud muutustele?
- Kuidas kujutatakse teatrijuhti meedias? Kuivõrd seostatakse teda teatriga ja teatris toimunud muutustega? Kas muutusi on kujutatud positiivses või negatiivses võtmes?
- Kui suur roll on muutustes teatrijuhil? Kui palju seostatakse muutusi teatrijuhiga, kuivõrd üldise kultuuripoliitika muutumisega?

**Hüpotees** tulenevalt uurimistöö eesmärgist on järgmine:

**ajavahemikul august 2003 - mai 2006 teatris toimunud muutused on positiivsed nii organisatsioonisiselt kui –väliselt, muutuste mõju organisatsioonile ja juhile on positiivne.**



### **3. METOODIKA**

Sotsiaalteadustes kasutatakse peamiste uurimismeetoditena küsitlust ja tekstianalüüsi. Mitmete erinevate alaliike ja rakendamisvõimaluste juures on oluline kvalitatiivse või kvantitatiivse lähenemisviisi valik. Kvantitatiivne e statistiline analüüs annab hästi võrreldavad tulemused, puuduseks on aga ühtse etaloni fikseeritus, mis annab nähtuste hindamiseks suhteliselt jäiga tulemi. Kvalitatiivne meetod on paindlikum ja võimalusterohkem, miinuseks on aga oht subjektiivsusele ( Vihalemm 2006).

Käesolevas uurimistöös ühendan mõlemad uurimismeetodid mitmekülgsema tulemuse saavutamiseks. Formaliseeritud analüüs toob välja uurimisobjekti ja temaatika üldised tendentsid, uurimisobjekti eripära kajastab aga kvalitatiivne analüüs. Seetõttu rakendan oma töös mõlemat lähenemisviisi.

Uurimistöö ettevalmistavas perioodi kuulub uurimisprogrammi koostamine, kus määratlen töö peamised eesmärgid ja koostasin põhimõistete omavaheliste seoste kohta plokk-skeemi. Varasemad uuringud sama objekti osas olid andnud empiiriliseks indikaatoriks teatri imago paranemise pärast juhi vahetust. Keskendun töös organisatsiooni ja juhi imago hindamisele, vaatlen eraldi teatri ja teatrijuhi mainet organisatsiooni siseselt kui ka kõneainet väljaspool organisatsiooni. Analüüsist kujunev tulem annab võimaluse võrrelda organisatsiooni ja tema juhi imagot ning leida nendevahelisi seoseid, mis on antud töö peamine eesmärk.

#### **3.1. Standardiseeritud teatrisisene küsitlus**

Teatri ja teatrijuhi sisemise imago analüüsiks kasutan kaht kombineeritud küsimustikku, millest üks on läbi viidud varasemas uurimistöös (Türk 2005) ning teine toimub 2006.a. kevadel auditi tulemuste täpsustamiseks ning antud uurimistöö fookust arvestades ilmingute kontrollimiseks. Kahe küsimustiku peamine erinevus seisneb mahus, esinduslikkuses. Audit kestab ajaliselt pikemalt ja valim on ulatuslikum. Teine küsitlus toimub piiratud ajal ja taotleb põgusat läbilõiget üldiste ilmingute kinnitamiseks või kummutamiseks. Teise küsitluse korraldamiseks on 2 põhjust- kiirete muutuste ajal muutub ka suhtumine ja kõneaine väga ruttu ja seetõttu on väidete ületestimine vajalik usaldusväärsema tulemuse saavutamiseks. Teine põhjus oli uurimistöö fookus- kuna auditis puudutati hinnangut teatrijuhile üsna põgusalt, siis selgema tulemuse saavutamiseks koostasin uue küsimustiku kategooriad, ka juhi ja juhtimise aspekti silmas pidades.

Standardiseeritud küsimustikul on kirjeldav, seletav ja prognoosiv eesmärk. Soovin hinnata suhtumist muutustesse, mis teatris aset leidsid uue teatrijuhi tulekuga, samuti hinnangut teatri õhkkonna, valitud kursi ja tegutsemisstandardite kohta. Küsitluste tulemused annavad ka võimaluse hinnata töötajate ootusi tulevikule.

**Küsitluste valim.** Küsitletavate valikut tehes lähtusin töö eesmärkidest ja üldkogu koosseisust ning suurusest. Teatris on 360 töötajat. Usaldusväärse tulemuse saab juhul, kui vastajate seas on kõigi erinevate teatri struktuuriüksuste töötajaid. Seetõttu rakendasin kõiki võimalikke infokanaleid ankeetide levitamiseks, kuna erinevad üksused kasutavad erinevaid kanaleid.

Kordusuuringu valim on moodustatud samuti põhimõttel, et esindatud oleks võimalikult kõik teatris esindatud struktuuriüksused, selleks peab vastanuid olema vähemalt 25-30 inimest, kuna teatris on rohkelt erinevaid alasid. Lihtsustamise huvides üldistan teatri töötajad loomingulisteks, tehnilisteks ning administratiivseteks, kusjuures iga osa moodustab töötajate hulgast umbes kolmandiku. Läbilõikelise valimi saavutamiseks valin küsituse läbiviimiseks päeva, mil majas on kõigi alade esindajaid ja kellaaja, mil kõik ka kohal viibivad e äripäeval toimuva üldproovi (koor, orkester, trupp + dekoratsioon, rekvisiit, kostüüm, valgus, heli). Oluline, et proov toimuks tööpäeval, sest siis viibib majas ka administratsioon

### **Kategooriate moodustamise põhimõtted kvantitatiivsel analüüsil.**

G. Gerbener'i järgi kujuneb kategooriate süsteem püstitatud küsimuste alusel.

KÜSIMUSED: Mis on? Mida ei ole? Mis on oluline? Mis on õige? Mis on millega seotud?

ANALÜÜTILISED MÕÕTMED on sellisel juhul: tähelepanu? Rõhuasetus? Tendents e suunitlus? Struktuur? (Kalmus 2006)

Analüüsikategooriad Holsti, Berelsoni järgi on teema, suunitlus/autori orientatsioon, normid, mis on hinnangute aluseks, väärtused, vahendid eesmärkide saavutamiseks, (tegelaeste) iseloomujooned, tegelased (aktiivsed, passiivsed), autoriteet (kelle nimel midagi väidetakse).

Analüüsikategooriad Holsti, Berelsoni põhjal teise võimaliku mudeli järgi on: allikas; eesmärk (sihtgrupp); koht (tegevuse toimumispaik); aeg; konfliktid- nende põhjused, osalejad, tugevus; tulemus- tagajärg; kommunikatsiooni tüüp- kanal, žanr; teate vorm – grammatilised ja süntaktilised vormid; meetodid- retoorilised ja propagandavõtted( Kalmus 2006).

Antud töös püüan kategooriate koostamisel silmas pidada, et kategooriad oleksid üksteisest sõltumatud ja alamkategooriad oleksid võimalikult ammendavad. Püüdsin jälgida ka seda, et alamkategooriad oleksid üksteist välistavad, üks loendamisühik kuuluks korraga vaid ühte kategooriasse.

Küsimustikud koostan erinevates kategooriates, mis lähtuvad uurimisküsimustest ja töö hüpoteesist: teatris toimunud muutused, hinnang trupile, enesele, teatrijuhile, ootused tulevikule. Küsimustikud on standardiseeritud peamiselt 5-pallisel skaalal. Kategooriaid on auditil 8 ja kordusküsitlusel 7, alamkategooriatega kokku kummaski küsimusi üle 30. Mõlemas küsitluses on ka 2 lahtise vastusega küsimust. Täpne kodeerimisjuhend mõlemale küsimustikule on töö LISAS.

Kvantitatiivses analüüsis on analüüsiühik vastuseks antud number, sellest lähtudes moodustuvad tulemuste tabelid, mille kokkuvõtted ja analüüsi esitan TULEMUSTE peatükis. Kvalitatiivses analüüsis on oluline kujundada interpretatsiooni reeglistik, eripära, kategooriate väljaarendamine.

Võimalike fookuste kombinatsioonil võib hinnata andmevälja piire ning üldist arvamuste spektrit. Välja saab tuua äärmused ja tüüpilised seisukohad, samuti vasturääkivused. Kvalitatiivne meetod võimaldab anda hinnangu üldisele suunale, meridiaanile, tendentsile. Analüüsi tulem on **diskursiivne keskmine**.

**Tulemuste analüüsi** teostan kategooriate standardiseeritud näitajate põhjal, samuti moodustan koondtabeli eesmärgiga koondada ja üldistada, suurendada tulemuste usaldusväärsust. Leian vastustest ühismõõdistaja, indeksi moodustamine tähendab iga vastaja jaoks punktikogumist koondtunnuse (ühismõõdistaja) skaalal. Tabelist saab teha vähemalt ühe koondtunnuse, ühismõõdistaja on seotud üldise küsimusega tabeli peas. Oluline on see, mida uus tunnus annab ja kuidas seda tõlgendada. Koostan koondtunnuse summaindeksina (koodarvude summeerimise teel); algskaalad on kindla mõõtühikuga (etaloniga).

### 3.2.Meedia kombineeritud diskursusanalüüs

Kontentanalüüsi ülesanne on otsida kommunikatsiooni erinevate vormide ja tõikade tagant süsteemi, käsitledes sisu kui sotsiaalsete suhete ja institutsionaalse dünaamika väljendajat ning sotsiaalsete mustrite kujundajat.

Sisu saab vaadelda **manifestatiivselt** - väliselt, nähtavaid osi hinnates kui **latentselt**- varjatud tähendusi otsides. Manifestatiivseid tekstiühikuid uurides on tulemuslik kvantitatiivne uurimismeetod, latentseid osi saab sisukamalt hinnata kvalitatiivselt. Seetõttu on kombineeritud uurimismeetod sisukam ja ülevaatlikum. Käesolevas analüüsis kasutan nii kvantitatiivset ja kvalitatiivset kontentanalüüsi.

**Analüüsi eesmärk:** kas, kui palju ja millises kontekstis kujutatakse teatrit Vanemuine ja Aivar Mäed ajalehes „Postimees” ja „Eesti Päevaleht” ajavahemikul august 2003 kuni tänaseni.

**Uurimismaterjal:** kokku 8 artiklit PMst ja 12 artiklit EPLst, mis on valitud otsingumootoris sõnade „Aivar Mäe” ja „Vanemuine” alusel, vahemik 2003-2006, PMs piiranguga- arvamus, viimane valikukriteerium mõlema sõna esindatus artiklis.

**Uurimismeetodiks** on kombineeritud sisuanalüüs: kvantitatiivne ja kvalitatiivne kontentanalüüs. Antud analüüsi **üldkogumi** moodustavad kõik artiklid ajalehes „Postimees” ja „Eesti Päevaleht” mis käsitlevad uurimisobjekti Aivar Mäed Vanemuise teatri kontekstis.

**Valimiku** piiritlen ajaliselt perioodiga, mil Aivar Mäe on teatrijuht. Et leida pigem sisuliselt lähenevaid artikleid, piiritlen valimiartiklid PMs ka rubriigiga- valin vaid arvamusrubriigis ilmunud kirjutised (otsingu tulem esialgu 240, seetõttu piirang põhjendatud). Valim koosneb **PM 8 artiklist ja EPL 12 artiklist**, mis vastasid kõigile viiele valikukriteeriumile.

**Analüüsi kategooriad** hõlmavad vastavalt uurimismeetodile 6 kategooriat:

I Artikli üldised omadused: kuupäev; autor ; peateema

II Artikli sisu peamised omadused: sõnumi vorm; verb pealkirjas; emotsionaalne tugevus, intensiivsus; temaatiline fookus; aktiivsed tegelased; passiivsed tegelased

III Aivar Mäe temaatika: autori orientatsioon Mäe suhtes; Mäe toetajad tekstis; konfliktid; autoriteet; väärtused, hinnangute alus

IV Vanemuise temaatika: autori orientatsioon Vanemuise suhtes; toetajad tekstis; konfliktid; autoriteet; väärtused, hinnangute alus

### **Kategooriate süsteem kvalitatiivsel analüüsil.**

Kvalitatiivses analüüsis on oluline kujundada interpretatsioonireeglistik, eripära, kategooriate väljaarendamine. Analüüsi kvalitatiivses osas soovin võrrelda artiklite diskursust ajalises plaanis – perioodi alguses ning lõpus. Üldistuste tegemiseks koostan kategooriate süsteemi, tulemusi analüüsin standardiseerimata vastavalt kodeerimisjuhendile. Kvalitatiivse analüüsi kriteeriumid, mille järgi analüüsin, on järgmised:

- 1) Hinnangud Aivar Mäele - erandlikud, puuduvad, oletuslikud. Muutus hinnangutes ajalises lõikes.
- 2) Hinnang Vanemuisele – erandlikud, puuduvad, oletuslikud. Muutus hinnangutes ajalises lõikes.
- 3) Peamine rõhuasetus, muutus ajalises lõikes.
- 4) Probleemid ja konfliktid
- 5) Head ja halvad tegelased

6) Aivar Mäe narratiiv: kuidas kujutatakse, teatrijuhi kontekstis, Mäe „lugu”

7) ootused

Meetodite tulemuste analüüsi esitan TULEMUSTE peatükis.



Suure maja administratiivtiiva avamine 2004 a peale kapitaalremonti.

## **4. TULEMUSED**

### **4.1. Kombineeritud küsitlused teatri ja teatrijuhi siseimago hindamiseks**

Kombineeritud küsitlus annab võimaluse hinnata teatrisiseselt liikvel olevaid hoiakuid ja arvamusi, küsitluse formaliseeritud osa võimaldab vastata kiiresti ja ratsionaalselt, samas kombineeritud küsitlus võimaldab mitmekülgsemat tulemust. Teatri ja teatrijuhi sisemise imago hindamiseks kasutan 2005.a kevadel läbi viidud kommunikatsiooniauditi tulemusi, analüüsides küsitluse kategooriaid imago aspektist. Kuna muutused teatris on kiired, siis käesoleva uurimuse objektiivsuse eesmärgil viisin läbi 2006 a väiksemamahulise korduvküsitluse, kus ka fookus on rohkem imagole suunatud. Uut esinduslikku küsitlust ei pidanud vajalikuks teha eelkõige seetõttu, et audit oli toimunud suhteliselt hiljuti ning teatris korraldatakse erinevaid uuringuid ja küsitlusi sageli (enamasti erinevad koolide uurimused), mis omakorda mõjutab suhtumist küsitlustesse ning mõjutada tulemusi. Vastamine pole piisavalt atraktiivne ega motiveeritud, kui vastajaile jääb küsitluse eesmärk selgusetuks või vastamine tagasisideta. Uues küsitluses on peaaegu teatrijuhil, kuna seda aspekti kajastab audit vähem.

Auditi ettevalmistusperioodil toimusid vestlused alajuhtide ja teatrijuhiga, eesmärkide seadmised ja kooskõlastamised, eelnevate uuringutulemustega tutvumised, koostöös kommunikatsioonijuhiga fookusgruppide ja küsimustiku väljatöötamine, nende proovikodeerimine, korrigeerimine, majas levitamise ja kogumise, anonüümsuse tagamise jt tehnilised küsimuste lahendamine jne.

Auditi läbiviimise aeg: 2005a kevad, kestvus üks nädal. Eelnevalt selgitasin küsimustiku vajalikust juhtkonnakoosolekul ja esitasin üleskutse ankeetide täitmiseks. Ankeetide levitamine toimus infolaua, alajuhtide ja kommunikatsioonijuhi kaudu. Ankeetide tagastamiseks oli kinnine kast infolauas. Tagastamise viimasel päeval edastati meeldetuletus arvutis ja infolauas, kommunikatsioonijuht käis ankeedikastiga ka suure maja tööruumides ankeete kogumas. Tagasisidena edastasime kõigile töötajatele kokkuvõtte juhtkonnakoosolekul peale ankeetide kogumist ja andmete analüüsi. Tulemused kajastusid ka juhtkonnakoosoleku protokollis, mis pannakse üles internetti ja seinalehele. Tagasiside toimus ka alajuhtide kaudu, nendega arutati küsitluse tulemused läbi eraldi, alajuhid said osaleda tulemuste esitlemisel ettepanekutega muudatuste osas. Kokkuvõtte küsitlusest ja analüüs oli saadaval ka infolauas kuni hooaja lõpuni. Teatrijuht kasutab tulemuste põhjal tehtud alajuhtide ettepanekuid uue hooaja kavandamisel. Sügisesele üldkoosolekule minnakse juba

koos alajuhtidega läbiarutatud tegevuskavaga. Teatris on küsitluste sagedusest tingitult väga oluline igasuguste küsitluste põhjendatus ning tagasiside. Ainult sel juhul saavad küsitluse tulemused anda adekvaatset infot.

#### 4.1.1. Sisekommunikatsiooni auditi tulemused

Kodeerimisjuhend LISA nr 1

**Valimi koosseis:** Küsitlusest võttis osa 147 inimest, kellest 61% olid naised, 39% mehed. 49% vastanutest on teatris töötanud üle 10 aasta.

Ankeet koosnes 8 küsimusteblokist, kokku 38 küsimust.

#### Küsimustiku analüüs kategooriate põhjal.

##### Küsimuste vastused:

Küsimus/blokk	Tulem	Ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Ei oska öelda	Pigem olen nõus	Olen täiesti nõus
<b>I Rollid</b>	-/+	%	%	%	%	%
1. Teatris töötamine on prestiižikas	28/72: <b>JA</b>	6	10	12	37	35
2. Tunnen, et olen teatril vajalik	30/69: <b>JA</b>	4	3	23	37	32
3. Minu võimed ja oskused võimaldavad mul anda Teatril rohkem, kui seda praegu teen	39/61 <b>JA</b>	6	9	24	38	23
4. Konkurentsitingimustes võin kaotada oma töökoha Teatris	89/11 <b>EI</b>	30	27	32	5	6
<b>II Tasustamine</b>						
5. Minu tööga kaasnev vastutus on tasakaalus minu otsustamisõigusega	51/49 <b>Ei/ja</b>	6	20	25	30	19
6. Tasustamissüsteem teatris on töötajate suhtes arusaadav ja põhjendatud	76/24 <b>EI</b>	19	23	34	19	5
7. Minu tehtud töö eest saadav palk on õiglane	67/24 <b>EI</b>	19	36	22	17	7
8. Kui teen rohkem tööd, saan selle eest rohkem tasu	86/14 <b>EI</b>	48	24	14	6	8
<b>III Informatsioon, kommunikatsioon</b>						
9. Kommunikatsiooni liikumine Teatris on arusaadav ja loogiline	34/ 55 <b>JA</b>	5	11	18	43	12
10. Mul on piisavalt võimalusi informatsiooni saamiseks	41/58 <b>JA</b>	11	19	11	43	15
11. Mulle tundub, et mõnikord ei jõua vajalik info minuni	32/69 <b>JA</b>	6	10	16	26	43

12. Ma saan piisavalt informatsiooni oma tööülesannete täitmiseks	56/34 EI	19	17	30	27	7
13. Peamiselt saan informatsiooni a) infostendilt b) internetist c) alajuhilt d) mujalt		Info- Stendilt 35%	Inter- Netist 30%	Ala- Juhilt 26%	Mujalt 8%	
14. Kuidas eelistate saada infot Teatris toimuva kohta?	54% vastanuist <b>arvutivõrgust</b>					
15. Millisest infost olete puudust tundnud?	Palju erinevaid vastuseid					
<b>IV Juhtimine</b>						
16. Juhtkonna eesmärgid teatri arendamisel on mulle selged ja arusaadavad	48/52 JA	8	11	29	32	20
17. Juhtkonna korraldused jõuavad minuni õigeaegselt	46/53 JA	9	22	15	36	17
18. Koostöö minu otsese juhiga sujub hästi	32/68 JA	8	11	13	35	33
19. Minu tööülesannete täitmist jälgitakse	26/74 JA	0	1	25	30	44
20. Minu juht annab mulle tagasisidet kriitikana	54/45 EI	10	21	24	30	15
<b>V Kliima</b>						
21. Meie ettevõttes sujub töötajate vaheline koostöö hästi	40/60 JA	5	15	20	47	13
22. Minu töökaaslased on heatahtlikud	16/85 JA	2	2	11	53	32
23. Olen rahul konfliktide lahendamise viisidega ettevõttes	71/28 EI	13	17	41	20	8
24. Minu töökohas valitsev õhkkond soodustab töötegemist	30/62 JA	0	16%	14%	42%	20%
<b>VI Töökorraldus</b>						
25. Tööjaotus ettevõttes on arusaadav ja loogiline	59/40 EI	17	19	23	26	14
26. Tööandja on teadlik minu ootustest töökoha suhtes	67/34 EI	10	12	45	21	13
27. Minu töökoormus on liiga suur	59/41 EI	13	24	22	27	14
28. Mul on piisavalt töövahendeid oma töö tegemiseks	46/54 JA	14	22	10	36	18



29. Ma pääsen kõikidesse tööülesannete täitmiseks vajalikesse ruumidesse	27/73 <b>JA</b>	8	8	11	26	47
30. Vajadusel saan osaleda tööalasel koolitusel	53/37 <b>EI</b>	28	17	18	22	15
<b>VII Motivatsioon</b>						
31. Minu tööülesanded meeldivad mulle	7/93 <b>JA</b>	1	4	3	46	47
32. Töötamine teatris on privileeg	34/69 <b>JA</b>	6	8	20	41	28
33. Tööandaja poolt tehtud soodustused motiveerivad mind (sooduskupongid, peokutsed)	57/33 <b>EI</b>	28	20	19	15	18
34. Minu töö eest saadav palk on õiglane	76/24	19	35	22	17	7
<b>VIII MINA ise</b>						
35. Ma töötan ..... alas						
36. Olen töötanud teatris ..... aastat						
37. Minu töö pakub mulle väljakutset	28/72 <b>JA</b>	6	10	12	37	35
38. Mu töö on mulle huvitav	7/93 <b>JA</b>	1	3	3	40	53
Vastajaid kokku 147						

**I rollid.** teatris töötamine on inimestele meeldiv ja prestiižikas, nad on valmis endast veelgi enam andma, kui seni on vajadust olnud. Äsjane suur hirm koondamise ees on vaibunud - vaid 11 % vastanutest kardab töökohta koondamise läbi kaotada. Siit saame järeldada, et teatri, kui organisatsiooni maine sisestruktuurides ei ole langenud, töötajad on oma ettevõttele ustavad.

**II tasustamine.** Selles blokis oli suurima EI tulemuse saanud küsimus: inimesed ei ole rahul tasuga, mida nad töö eest saavad - see tundub ebaõiglaselt madal, samuti ei tasustata töötajate meelest oluliselt suuremat tööpanust. Samas selgub selles blokis ootamatult, et inimesed ei oska midagi eriti öelda oma vastutuse ja kohustuste suhte kohta. Ilmselt on siin tegemist äsjase käsumajanduse harjumusega- ei soovitagi ise väga otsustada, sest otsusega kaasneb vastutus. Õnneks näitab jah/ei tulemus, et jää hakkab murduma ja töötajad muutuvad iseseisvamaks oma töökorralduselt ja otsuste tegemisel.

**III informatsioon, kommunikatsioon.** Selle bloki vastuseid võib lugeda suhteliselt positiivseteks juhtkonnale. Siit nähtub, et muudatused info liikumise tõhustamisele on andnud

tulemusi. Küll pole veel saadav infohulk kõigi jaoks piisav, samas on 3-e peamise infokanali arvutivõrk, stand, alajuht- kasutamine peaaegu võrdne, kusjuures alajuhi roll väiksem teistest, mis viitab koridorijuttude tähtsuse loodetavale vähenemisele. Vabad vastused andsid tulemuseks, et oluline on arvutivõrgu laiendamine. Konkreetse otsusena on 2005/06 hooajast kasutusel internetipõhine tööplaani. Teatri tööplaani sai seni vaadata vaid infostendilt. Kõik tööplaanis tehtavad muudatused ja rendiüritused on sisestatud otse arvutist ja ilmuvad sisestamise hetkel ka teatri majadesse seintele kinnitatud ekraanidele. Hooaja alguses kasutati kaht tööplaani paralleelselt, mais 2006 on aga tööplaanid arvutis juba kõigis majades ja stendil tööplaani enam ei dubleerita. Selle muudatusega on oluliselt kiirenenud info liikumine ja vähenenud vead info vahendamisel. Kõik sõltub vaid tööplaani sisestamise täpsusest ja kiirusest. Alajuhte peetakse siiski kõige vähem usaldusväärsemateks infoallikateks. Seega- vajadus saada infot kiiremini, rohkem ja võimalusel arvutivõrgu kaudu paraneb järk-järgult.

**IV juhtimine.** Nähtub, et teatri eesmärgid on töötajatele suhteliselt arusaadavad- väga positiivne tulemus. Avatud, selgitav juhtimisstiil, mida uus juhtkond püüab arendada, on õigustatud, tõstab organisatsiooniliikmete mõistmist ja samasuunalist liikumist eesmärkide poole. Kokkuvõtte ja heaperemehelik suhtumine on nii töötaja kui tööandja huvides. Samas on siingi märgata tendentsi, et alajuht ei anna piisavalt tagasisidet tehtud tööst. Neilt oodatakse enamat koostööd, tagasisidet ja informatiivsust. Ühesõnaga avatust. Selles blokis on küll ka võimalik leida ala, millised juhid on vähem usaldusväärsed- selgub, et need juhid, kes teatri juhtkonnavahtetuse üle elasid e. on vanadest aegadest, on vähem usaldusväärsed.

**V kliima.** Neljast küsimusest kolm on saanud positiivse vastuse- keskkonda peetakse töötamist soodustavaks, töökaaslastega on läbisaamine hea. Samas ei meeldi enamusele konfliktide lahendamise viis teatris. Siin on sageli vastatud „ei oska öelda”, seega on tegemist liiga ebamäärase küsimuse püstitusega, millele on raske vastata.

**VI töökorraldus.** Selles blokis on märgata, et töökorralduslikud küsimused vajavad selgemat lahtirääkimist, tööjaotus teatris pole paljudele mõistetav. Teatri siseinfona tean, et loominguline kollektiiv kipub kergekäeliselt alahindama turundusala tähtsust. Teatrijuht peab turunduse arendamist oluliseks, sinna on võetud juurde uusi spetsialiste ja ala tähtsust rõhutatakse.

Töökorralduslikus mõttes on väga positiivne suhtumine teatri ruumide kasutamise kohta. Teatris oli palju nurinat uue kaardisüsteemi juurutamisel- teatrit oldi harjunud pidama teiseks koduks. Vastustest nähtub, et nn „vangla” temaatika ei ole enam aktuaalne. Koolituste vähesus on ohumärk- selles osas tuleb töötajatele välja pakkuda selge perspektiiv.

**VII motivatsioon.** Selles kategoorias on kõnekas tulemus fakt, et teatris töötavad inimesed hoolivad oma tööst. Nende töö meeldib neile. Seega üks motivatsioonielement- TÖÖ – on täidetud. Samas palk ja lisatasud ei rahulda teatri töötajaid. On ka arusaadav, sest eelmistel aegadel suhteliselt piiramatud soodustused ja lisatasud olid üks põhjustest, mis teatri pankrotiäärele viis.

**VIII mina ise.** Vastanuid 147, 61% naised, 39% mehed, 9% töötanud teatris alla aasta, 12% 1-3 aastat, 14% 3-5 aastat, 16% 5-10 aastat, 49% (!) üle 10 aasta. Ka teatri töötajate seas on pikk staaž tavapärane. See näitab tõesti tugevat emotsionaalset sidet organisatsiooniga. Üksustes kõige enam vastanuid oli koorist (20), orkestrist 20, balletist 13, lavastusosalast 10, 11, 13, ja 13 (erinevad töökojad), peadминистраatoriteenistusest 9, finants 3 jne. Kokkuvõttes suhteliselt lühikese ajaga korraldatud küsitluse kohta rahuldav arv vastajaid. Töötajaid teatris on üle 300, seega on vastajaiks umbes pooled. Ka valim on aktsepteeritav, kuna esindatud on kõik teatri osakonnad. Ammendavam tulemus oleks kindlasti suurema vastajate arvuga, esinduslikum küsitlus, seda aga eraldi teemana võttes. Tulevikus võib kaaluda internetipõhist vastamist, sel juhul on identifitseerimise turvalisus eriti oluline. „Mina ise” küsimusteblokis oli palju ankeete, kus ala on jäetud märkimata - ilmselt tuvastamishirmus. Samas on ka siin selgelt näha, et inimestele meeldib olla just selle organisatsiooni liige ja teha tööd just siin. 78% vastanutest on oma tööga rahul.

Probleemidest, mis tulemustes ilmnesid toon välja järgmised: alajuhtide tihedam suhtlemine oma osakonnaga- nii tagasiside osas töö kohta kui juhtkonna ideede vahendamisel töötajatele. Otsene infovahetus alajuhtidega vajab toimiva süsteemi loomist. Jätkata tuleks arvutivõrgu laiendamist, see tagaks info edastamise aktuaalsuse. Uuendused ja muudatused on positiivses suunas läbi viidud, valitud suundi tuleb hoida. Kindlasti vajab tööd motiveeriva tasustamissüsteemi väljaarendamine ja selle selgitamine töötajatele. Töötasu kui motivatsioonielement praegu ei toimi. Teater, kui tugeva sisekultuuriga organisatsioon on samas oluline motivaator.

#### **Tulemused fookusgruppide kaudu:**

Vastajad: koor, orkester 40 inimest; ballett, draama, solistid 21 inimest; administratsioon 29 inimest; etendust teenindav personal 44 inimest.

Koori ja orkestri surimaks probleemiks ankeetide põhjal oli töö tasustamissüsteem- suurem tööpanus ei suurenda töötasu. Neil oli ka endistel aegadel suurim listasude teenimise võimalus.

Draama ja balleti mured on samuti tasustamisega seotud, siin on aga mitmed ka liiga suurt töökoormust nimetanud.

Muretut elu teatris elab administratsioon, kes on peaaegu kõigega rahul- küll on mõned oma palga ja töösuhte osas rahulolematud.

Etendust teenindaval personalil on hinge peal tehtud töö eest tasustamine. Info liikumine ei rahulda seda töötajate gruppi samuti.

Seega ka fookusgrupipõhiselt joonistuvad välja siiski 2 probleemvaldkonda: töötasude süsteemi välja töötamine, töötasu kujunemise suhe tööpanusega; teine oluline valdkond on infokanalite tõrgeteta töö süsteemne organiseerimine.

Auditi küsitlusest osavõtnud teatritöötajad olid innukad ja süvenenud vastajad, samas on skeptitsism teatris eriti mõistetav igasuguste erinevate uurijate rohkuse tõttu. Töötasude ja juhtimise teema on teatris ajast aega sensitiivne olnud.

#### **4.1.2. Standardiseeritud küsitluse tulemused**

Küsimustik LISA nr 3

Täiendamaks sisekommunikatsiooni auditi tulemusi korraldasin teatri ja eelkõige juhi imago mitmekülgsemaks analüüsiks käesoleva aasta (2006) kevadel väikesemahulise standardiseeritud küsitluse, mille peamine eelis on tagasiside kiirus. Lisasin küsimustikku hinnangu teatrijuhile ja juhtimisele, samuti tulevikuootused. Küsimustik koosnes **7 kategooriast** kokku **42 küsimusega**. Ankeetide levitamise aeg ja küsitluse kestvus oli teadlikult lühike, vastanute arv sellele vastav, samas ülevaatlik: **29 vastanut**. Lähtudes uurimisküsimustest puudutasid põhivaldkonnad muutusi struktuuris ja juhtimises, hinnangut teatrijuhile, samuti trupile ja mitteloomingulisele töötajaskonnale ning vastajale enesele. Lisasin ka küsimused tulevikuootuste kohta. Hinnangute kategoorias on 2 lahtise vastusega küsimust. Jagasin ankeedid välja koridoris ja infolauas tööpäeva hommikul, ajal, mil trupp saabub majja. Kokku 20 ankeeti paberkandjal, valimi mitmekesistamiseks edastasini 20 ankeeti ka meilitsi. Adressaatide valikul pidasin silmas valimi läbilõikelisust organisatsiooni kontekstis (orkester/ draama /solistid/ koor/ admin./ tehn.töötaja/ jne), jälgides, et iga ala oleks esindatud. Palusin vastata ühe tööpäeva jooksul ja mitte kulutada liiga pika mõtlemise peale aega- e. vastata esmatunde ajal. Ajavahemikus kell 11-17 sain tagasi 29 ankeeti ja analüüsi teen nende põhjal. Huvitav siinjuures on see, et meilitisi ei laekunud selles vahemikus tagasi ühtki ankeeti- võeti vaevaks ankeet välja printida ja minu kätte tuua. Põhjuseks toodi oma isiku mittetuvastamise tähtsust. Siit saab teha järeldused edaspidiseks, kui tekiks vajadus teatris rakendada internetiküsitlust.

## Valimi koosseis:

Tagastati 29 ankeeti.

Isikuandmete põhjal jagunesid vastajad: administratiivosast 13; loomingulisest kollektiivist 9; tehnilisest meeskonnast 7. Vastajate hulgas mehi 12; naisi 17.

Teatris töötanud : 1-2 a. : 7 vastajat; 3-5 a. : 5 vastajat; 6- 10 a: 4 vastajat; üle 10 aasta: 13 vastajat.

## Küsitluse analüüs kategooriate põhjal

### I Teatri hetkeseis, hinnang muutustele

5 väga hea; 4 hea; 3 ei oska öelda 2 halb 1 väga halb

Küsimus / hinnang	5	4	3	2	1	5-4 +	2-1 -	3 0
1. Milliseks hindad teatri hetkeolukorda	2	22	4	1	-	24	1	4
2. Milline on sinu arvates teatri üldine õhkkond?	1	18	8	2	-	19	2	8
3. Sinu hinnang teatris viimasel ajal toimunud muudatustele?	10	15	3	1	-	25	1	3

Küsitluse tulemused näitavad, et muutused teatris on märgatavad ja positiivsed. Samas teatris valitseva õhkkonna osas nii üksmeelsed ei olda - mõnel juhul peetakse seda koguni halvaks ja 8 juhul ei osata õhkkonnale hinnangut anda.

## II Info

Küsimus/hinnang	5	4	3	2	1	+	-
						5-3	2-1
1. Kas vajalik info jõuab Sinuni?	4	15	9	1	-	28	1
2. Kas saadav info on Sulle oma töö jaoks piisav?	4	16	7	2	-	22	7
3. Kuidas hindad internetipõhist tööplaani? 5 väga hea, 4 hea, 3 rahuldav, 2 halb, 1 ei sobi üldse	8	12	7	-	2	22	7
INFOKANALITE KASUTUS 5 väga sageli, 4 küllalt sageli, 3 mõnikord, 2 harva, 1 üldse mitte	12	7	2	8	-	27	2
a) infostend							
b) koridorivestlus	5	10	9	4	1	20	9
c) internet (tööalaselt)	11	6	3	5	4	20	9

Infoküsimuste vastustest selgub, et üldiselt ollakse infoliikumisega teatris rahul. Ka uut, sel hooajal toimima hakanud internetipõhist tööplaani hinnatakse valdavalt positiivseks. Kõige enam kasutatakse küsitluste tulemuste põhjal infokanalina infostendi, samas ka

koridorivestlus ja internet on olulised ja sageli kasutatavad. Vaid 2 vastanutest väidab, et ei kasuta stendi üldse, samas peaaegu kolmandik ei kasuta internetti ja ei pea oluliseks koridorivestlusi. Antud kategoorias puudub nõ „prügikast”, kuna oma töö tegemiseks vajavad kõik tingimata informatsiooni ja seega peavad ka kasutama igal juhul mingit kanalit info saamiseks. Mõneti üllatav on siiski veel infostendi ülekaal teiste kanalite üle, aga võrreldes neid tulemusi sisekommunikatsioonianalüüsiga möödunud kevadel, on internetikasutus võrreldes infostendiga sarnastes proportsioonides: infokanalite esimene eelistus vastajatel: 2005. a 35% infostend ja 30% internet, 2006. a 12 vastajat infostend ja 11 internet.

### III Minu roll teatris

5 täiesti nõus; 4 üldiselt nõus, 3 ei oska öelda, 2 üldiselt ei ole nõus, 1 ei ole üldse nõus

Küsimus/hinnang	5	4	3	2	1	+ 5-4	- 2-1	0 3
1. Minu võimalus osaleda otsuste langetamisel teatritöös on suur.	2	6	10	6	5	8	11	10
2. Minu töövaldkond on teatrile väga oluline.	13	14	2	-	-	27	-	2
3. Mind tunnustatakse juhi poolt vääriliselt, vastavalt minu panusele.	6	11	9	3	-	17	3	9
4. Mind tunnustatakse spetsialistina töökaaslaste seas kõrgelt.	4	12	12	1	-	16	1	12

Enese positsiooni määramine näitab töötajate enesetunnet, enesehinnangut mõnevõrra teisest aspektist kui lihtsalt oma ametipositsiooni järgi. See, kui oluliseks inimene ennast tunnetab, näitab, millises õhustikus, sisekliimas ta töötab. Antud kategoorias oli **negatiivsete vastuste** hulk kõige suurem. Täiesti negatiivne vastus tuli küsimusele võimaluse kohta osaleda otsuste langetamisel. Küsimustikus ei ole palutud tuua välja aspekti positsiooni kohta (juhtiv, alluv vms). Kõrvutades intervjuusid teatri võtmeisikutega (Türk, 2004) saab öelda, et seal joonistus välja just vastupidine tulemus- juhtival kohal töötavad vastanud pigem usuvad, et nad saavad mõjutada teatris tehtavaid otsuseid. Oma töövaldkonda peavad teatrile oluliseks suurem enamus- 27. Päriselt tunnustuse puudumist tunnetab 3 vastanut, samas ei oska öelda 9. Nii väikese valimi puhul on see kõnekas fakt. Kõhklusi tekitab küsimus kaaslaste suhtumise kohta: 12 vastajat ei oska öelda, kuidas neid hinnatakse kaaslaste poolt. Huvitavama tulemuse oleksin saanud, kui küsinuks VAJADUSE kohta OSALEDA otsuste langetamisel. Antud tööst välja jäänud süvaintervjuus teatrijuhiga rõhutab ta, et Vanemuise teatrit ei saagi liigse demokraatiaga juhtida, otsused on vaja langetada kiiresti ja kindlalt. Emotsionaalse kollektiivina võivadki muidu otsused tegemata jääda. Samas oleks huvitav teada, kas töötajad

tunnevad ennast kõrvalejätuna või on see nende meelest puudus, et nad ei saa otsustes kaasa rääkida. Siit ka võimalus edaspidisteks uurimistöödeks.

#### IV Teatri maine

Küsimus/hinnang	5	4	3	2	1	+	-	0
						5-4	2-1	3
<b>1. kas „Vanemuise” maine on Sinu arvates viimastel aastatel muutunud?</b> 5 kindlasti paranenud, 4 üldiselt paranenud, 3 samaks jäänud, 2 üldiselt kehvemaks läinud, 1 kindlasti halvem	17	10	1	1	-	27	2	
<b>2. Milline on olnud trupi osatähtsus teatri praeguse maine kujundamisel?</b> 5 väga suur, 4 küllalt suur, 3 ei oska öelda, 2 küllalt väike, 1 väga väike	3	17	8	1	-	20	1	8
<b>3. Milline on olnud juhtimise osatähtsus teatri praeguse maine kujundamisel?</b> 5 väga suur, 4 küllalt suur, 3 ei oska öelda, 2 küllalt väike, 1 väga väike	13	15	1	-	-	28	-	1

#### Hinnang osakonniti, hinnang organisatsioonile, mainet kujundavad tegurid.

<b>4. Hinnang balletitrupi praegusele tasemele.</b> 5- väga hea, 4 hea, 3 keskmine, 2 nõrk, 1 väga nõrk, 0 ei oska öelda	3	11	9	4	-	2	23	4	2
<b>5. Hinnang orkestri praegusele tasemele.</b> 5- väga hea, 4 hea, 3 keskmine, 2 nõrk, 1 väga nõrk, 0 ei oska öelda	5	12	6	4	-	2	23	4	2
<b>6. Hinnang solistide praegusele tasemele.</b> 5- väga hea, 4 hea, 3 keskmine, 2 nõrk, 1 väga nõrk, 0 ei oska öelda	3	10	11	1	1	3	24	2	3
<b>7. Hinnang draamatrupi praegusele tasemele.</b> 5- väga hea, 4 hea, 3 keskmine, 2 nõrk, 1 väga nõrk, 0 ei oska öelda	2	13	8	4	-	2	23	4	2

Žanrite kaupa on kodeeritud 6osalise skaalaga, kus on võimalik anda hinnang 5-1ni või jääda nõ kõrvalseisjaks, 0 variandiga- „ei oska öelda“. Kõiki truppe hinnati ühtlaselt positiivselt, vaid solistid said teistest vähem negatiivset hinnangut ja olid ühe võrra positiivsemalt hinnatud. Seega pisut tugevamaks hindab see valim soliste. Siinkohal tekkis küsimus valimi koosseisust- ankeet ei too välja, millisest loomingulisest üksusest on vastaja. Edasiste uuringute käigus võiks detailsema analüüsi korral uurida ka, kuidas osakonnad üksteist omavahel hindavad.

Teatri maine muutmisele on vastajate arvates tugevalt kaasa aidanud **uue kujunduse** kasutuselevõtt- positiivseks peavad seda 24 vastajat.

Maine kujundamise **trupivälised aspektid**- lavastusala töö, administratiivtöö ja muud kliendisuhed on ühtviisi olulised enamuse vastajate arvates: 26-29 positiivset vastust.

Teatri maine on vastajate arvates tugevnenud. Olulisemaks maine paranemisel peetakse juhtimise muutust, trupi tase on suhteliselt hea, aga ka muud aspektid- tehniline, administratiivne ja kliendisuhtlus- pole tähtsusetud.

### Hinnang organisatsioonile

<b>8. Kas teatri uus kujundus (logo, kavad jms) on Sinu meelest märgatav ja teatrile sobiv?</b> 5 jah kindlasti; 2 üldiselt küll; 3 ei oska öelda, 2 üldiselt mitte; 1 kindlasti mitte	14	11	1	1	1	<b>24</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>9. Kas „Vanemuine” on viimastel aastatel organisatsioonina tugevnenud?</b> 5 jah kindlasti; 2 üldiselt küll; 3 ei oska öelda, 2 üldiselt mitte; 1 kindlasti mitte	14	12	3	1	-	<b>26</b>	<b>3</b>	<b>1</b>

### Osatähtsus teatri maine kujunemisel

<b>Lavastusala- töökojad, lava- heli- ja valgustehnikud, grimm, kostüüm, rekvisiit:</b> 5 väga oluline; 4 küllalt oluline, 3 ei oska öelda, 2 mitte eriti oluline, 1 üldse mitte oluline	15	11	3	-	-	<b>26</b>	<b>3</b>	<b>-</b>
<b>Administratsioon- finants, turundus, müük, haldus:</b> 5 väga oluline; 4 küllalt oluline, 3 ei oska öelda, 2 mitte eriti oluline, 1 üldse mitte oluline	20	8	1	-	-	<b>28</b>	<b>1</b>	<b>-</b>
<b>Teenindus- kliendisuhted, telefonisuhtlus, publikuteenindus:</b> 5 väga oluline; 4 küllalt oluline, 3 ei oska öelda, 2 mitte eriti oluline, 1 üldse mitte oluline	24	5	-	-	-	<b>29</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Üldine hinnang „Vanemuise” mainele on väga positiivne. Senisest kehvemaks peab seda vaid 2 vastajat, samas pole ühtki, kes ei oskaks öelda, kas ja milliseks on maine muutunud. Huvitav on see, et maine tõusu põhjuseks peetakse pigem muutunud juhtimist, kui trupi arengut. 27 vastajat kinnitab, et hea juhtimine on tõstnud teatri mainet.

### V Struktuurimuudatused

5 täiesti nõus; 4 üldiselt nõus, 3 ei oska öelda, 2 üldiselt ei ole nõus, 1 ei ole üldse nõus

Küsimus/hinnang	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>+</b> <b>5-4</b>	<b>-</b> <b>3</b>	<b>0</b> <b>2-1</b>
<b>1. Muudatused teatri struktuuris on parandanud teatri üksustevahelist koostööd.</b>	10	11	4	3	-	<b>21</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>2. Kirjandusala töö on teatrile ammendav ja vajalik</b>	6	6	14	2	-	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>14</b>
<b>3. Turundusala töö on teatrile ammendav ja vajalik.</b>	6	14	8	1	-	<b>20</b>	<b>1</b>	<b>8</b>
<b>4. Administratiivi /finants, haldus, peadadmin. Teenistus/ töö on ammendav ja teatrile vajalik</b>	13	14	2	-	-	<b>27</b>	<b>-</b>	<b>2</b>
<b>5. Teatri töökojad töötavad heal tasemel</b>	9	11	5	-	-	<b>20</b>	<b>-</b>	<b>5</b>
<b>6. Etendust teenindav personal on väga heal professionaalsel tasemel.</b>	5	19	4	-	-	<b>24</b>	<b>-</b>	<b>4</b>



Teatrijuht tegi esmalt suuri muudatusi struktuuris. Seetõttu oli huvitav teada, milline on tagasiside muutustele, kui nii on töötatud juba enam kui 2 hooaega. Küsitluse käigus selgus, et hinnangute kategooria vajaks selgemat lahtikirjutamist, sest korraga hinnata vajalikust ja tulemust ei pruugi olla üldse võimalik. Seega oli vastuste seas ka ankeet, kus oli eraldi hinnang antud vajalikkuse kohta ja töö ammendatuse kohta. Teatud tendentsid joonistusid aga vastustest välja siiski. Muudatusi struktuuris peetakse pigem positiivseks- 21 vastust positiivsed. Segaselt esitatud küsimus erinevate alade töö kohta tõi suure „ei oska öelda” vastajate hulga, samas võib ka sisuliselt nii olla, et tõesti EI OSKA ÖELDA- ei tunta teisi osakondi piisavalt. Kui lavatehnilise töötaja töö sisu on selge ja kõigile nähtav, siis turundus või kirjandusala ei ole kaugeltki nii üheselt määratletavad. Küsita hoiak on märgatav kirjandusala suhtes – ka ankeedis, kus oli toodud 2 vastust, oli märgitud ala väga vajalikuks, tegevus aga vähemammendavaks. Üldse ei kahelda administratiivtöö sisukuses. Struktuurimuudatused ja koondamised uue teatrijuhi tulles puudutasid just seda valdkonda kõige enam- võib järeldada, et praegu on ametnike ja tegevuse suhe vastanute arvates optimaalne ja toimunud muudatused põhjendatud.

Kokkuvõttes peetakse muudatusi õigeks, sisulisemaks oleks vaja minna turunduse ja kirjandusala valdkonnas. Selle küsitluse üheks järelduseks on ka see, et väga paljud ei oska nende alade kohta midagi öelda - seega- oleks vaja ka organisatsioonisiselt neid rohkem avada ja näidata. Kõik kategoorias toodud muutuste aspektid on saanud positiivse hinnangu.

## VI Teatrijuht.

5 täiesti nõus; 4 üldiselt nõus, 3 ei oska öelda ,2 üldiselt ei ole nõus, 1 ei ole üldse nõus

Küsimus/hinnang	5	4	3	2	1	+	-	0
						5-4	3	2-1
<b>1. Praeguse teatrijuhi poolt algatatud ja läbiviidud muudatused on olnud positiivsed.</b>	14	15	-	-	-	<b>29</b>	-	-
<b>2. Teatri maine kujundamisel on teatrijuhi ISIK väga oluline.</b>	18	9	2	-	-	<b>27</b>	-	<b>2</b>

Eraldi analüüsin teatrijuhi kohta esitatud küsimusi, kuna siin oli tegemist ka lahtiste küsimustega. Küsimus tekitas elevust ja aktiivset arutelu, sest teatrijuhtimine ja praegune teatrijuht ei jäta kedagi külmaks.

Standardiseeritud küsimustiku **kõige ühesemad vastused** tulid selles kategoorias. Negatiivseid hinnanguid EI OLNÜD. Oli vaid 2 vastajat, kes ei osanud ISIKU osatähtsuse kohta oma arvamust välja tuua. Seega- Mäe on hinnatud maksimaalselt positiivseks. Selles kategoorias oli ka 2 lahtist küsimust. Järgnevalt analüüsin lühidalt nende vastuste tulemit.

### Lahtised küsimused:

Lahtistele küsimustele vastatud 29 ankeedist

1. küsimusele 25 korral, vastamata 4 ankeeti.

2. küsimusele 25 korral, vastamata 4 ankeeti.

Küsimus: **Milliste omadussõnadega iseloomustaksid praegust teatrijuhti**

positiivsed	negatiivsed
õiglane 4 x; väga hea suhtleja 3 x; suhtlemisaldis 2x; tark 2 x; asjalik 2x; otsustusvõimeline 2x; kiire 2 x; kindlameelne, karjajuht, kindla käega, sihikindel; teadlik, inspireeriv, progressiivne, käivitav juhtvedur, kindlate nägemustega, edasipüüdlik, sihikindel visiooniga, edasiminev, kaasakiskuv, otsekohene; aus; siiras, mitte diskrimineeriv; avameelne;; „nui neljaks” lahenduste leidja; superorganisaator, imagoloog; ülienergiline; energiline tegutsemisaldis; majanduslikus mõttes hea; positiivne hea inimestetundja; õige, oma ala üks parimaid; hea läbirääkija; riske võttev, inimlik, särav, suur; andekas, karismaatiline, julge, jõuline, täpne, asjalik, loominguline, väga võimekas, nõudlik, arvestav, positiivse hoiakuga, entusiastlik, väga optimistlik, humoorikas, esinduslik, töökas, operetihuviline, lõbus, nakatav, uudishimulik.	Karm 2 x, mõnikord ei süüvi asjadesse ja lahmib niisama, mida väga tahab, saavutab kasvõi üle laipade.; egotsentrik; rahaline, rohkem objektiivsust!; võiks teada rohkem teatri ajalugu, teatrit ei saa juhtida samamoodi, kui kontsertorganisatsiooni; oleks ainult pidevalt kohal!; agar, autoritaarne, pealiskaudne.

Analüüsides välja toodud omadusi on selgelt domineeriv positiivne pool. Järgnevalt vaatlen erinevate valdkondade rõhuasetust, et leida, mida nimelt kõige enam esile tuuakse. Jagan omadused sarnaste tunnuste järgi järgmiselt:

- ISIKUOMADUSED: karismaatiline, särav, suur; andekas, uudishimulik, julge, jõuline, täpne, esinduslik, töökas, nõudlik, asjalik, inimlik, loominguline, väga võimekas, arvestav, positiivse hoiakuga, positiivne; entusiastlik, väga optimistlik, humoorikas lõbus, operetihuviline.
- EDASIVIHA: sihikindel; teadlik, inspireeriv, progressiivne, käivitav, nakatav, juhtvedur, kindlate nägemustega, edasipüüdlik, sihikindel, visiooniga, edasiminev, kaasakiskuv.
- KOMPETENTSUS: tark 2 x; otsustusvõimeline 2x, õige, oma ala üks parimaid, hea läbirääkija; majanduslikus mõttes hea; riske võttev.
- TEGUTSEMINE: asjalik 2x, kiire 2 x; „nui neljaks” lahenduste leidja; superorganisaator, imagoloog; ülienergiline, energiline, tegutsemisaldis,
- SUHTLEMINE: väga hea suhtleja 3 x; suhtlemisaldis 2x; hea inimestetundja.
- USALDUS: õiglane 4 x; otsekohene; aus; siiras, mitte diskrimineeriv, avameelne; kindlameelne, karjajuht, kindla käega.

Sõnade loetelust nähtub, et kõige enam tuuakse esile **positiivse suhtlemisoscuse** aspekti, samuti rõhutatakse rõõmsameelsust, kiiret tegutsemist, ausust, sihikindlust. Arvuliselt esines kõige enam sõna „**õiglane**” seega- tundub, et eelkõige peetakse teda objektiivseks juhiks.

Negatiivsete omaduste hulka on siiski välja toodud soov suuremaks objektiivsuseks, seega on ka neid, kes on enda jaoks tunnetanud ebavõrdsust. On toodud välja ka vähest süvenemist ja teatri ajaloo sügavuti mitte tundmist (mille järgi hinnata teatrijuhi ajalootundmist?). On ka välja toodud, et teatrijuht peaks olema kogu aeg olemas, mitte vaid mõnel päeval nädalas, nagu Mäe mitme organisatsiooni juhina paratamatult on.

Küsimus: **Sinu unistuste teatrijuht.**

See küsimus oli täitmata 4 ankeedis. Kõige enam kordus paralleel praeguse teatrijuhiga: 5 vastust vihjasid otseselt A. Mäele, kui parimale võimalikule teatrijuhile. Teatrijuhilt oodatakse teatriusku olemist, sihikindlust, objektiivsust, süvenemist. Väga oluliseks peetakse suhtlemisoscust ja inimestetundmist, samas on hädavajalik ka organisatsiooni tundmine. Huvitav oli see, et mitmes vastuses oli selgelt kirjas, et tegu peab olema mehega. Ka kena välimus on oluline. Kokkuvõtvalt oodatakse tugevat ja kindlakäelist meest - TÕELIST VANEMUISLAST.

*Et kui Mäele kuidagi kandle saaks kaela sokutada, oleks ta ideaalne- fraas suulisest kommentaarist sellele küsimusele.*

Kuna vastused olid värvikad ja nende hulk mitte väga suur, siis toon siinkohal ära kõik ankeetides onud kirjutised unistuste teatrijuhi kohta. Omal moel kõneleb see ka teatri sisekliimaast, ootustest, emotsionaalsest tasandist.

**Vastused:**

- Ei kujuta ette
- Kindla tulevikunägemusega suur mees, kes oleks ka natuke romantiline. Välimuselt kena.
- Aivar Mäe☺
- Inimene, kes kohtleb kõiki võrdselt, kes mõistab, et iga pisemgi osa teatris mängib suurt rolli. Oluline on, et ta oskaks juhtida teatrit tervikuna nii, et teater oleks turul edukas. Ja naeratus on väga oluline☺.
- Inimlik, tugev majanduses, kompetentne kunstis, asjalik suhtlemises, meeletult meeldiv
- Ma isiklikult arvan, et Aivar olekski ideaalne

- Sõnni tähtkuju
- Väärt suhtleja ja inimeste tundja, lahenduste leidja ja elluviija
- Olgu mees pikk või lühike, peenike või paks, hea majandusmees peab ta olema. Teatrijuht ei tohi eelistada üht žanrit teisele, peab leidma tasakaalu. Kindlasti peab teatrijuht olema majas rohkem, kui 2 päeva nädalas.
- Näitleja, perekonnapea, suverään, analüüsivalt otsusekindel, prioriteedikindel, isiksus, teatriusku.
- Enam-vähem, nagu praegune
- AUS! Tunneks rahanumbreid, oskaks raha kasutada ja paigutada. Hoiaks kogu kollektiivi ühtsena. Usuks seda, mida näeb, mitte seda, mida kuuleb. Kannatlikust-teatud määral. Armastaks teatrit kus töötab, kõige selle hea ja halvaga, mis seal on. Et teatrijuhis oleks nii palju päikest, et maja säraks nii seest kui väljast ja see sära ulatuks ka väljapoole Eestit.
- Aivar Mäel on kõik head juhiomadused, mida teater vajab.
- Mittepoliitik, st kultuuritegelane, suuremeelne, soovitavalt semiootiline kõrgharidus.
- Peaaegu nagu A. Mäe, rohkem objektiivust.
- Praeguse teatrijuhi omadused + endapoolsed loomingulised, finantsilised algatused, kaasasündinud juhiomadused.
- Energiline ja suure töövõimega, abivalmis ja nõudlik.
- Selline, nagu praegune teatrijuht
- Selline, kes oleks hingelt teatri-inimene ja liidaks kõik osakonnad „ühise asja” eest seismise nimel!
- Hea majandusjuht, viibima pidevalt kollektiivis, mitte poliitik, Kindla tulevikunägemusega, prioriteedikindel, kaasasündinud juhiomadustega, olema ka kunstiline juht.
- Oleks pädev nii teatri majanduslikus juhtimises kui kunstiliste otsuste langetamisel. Omaks autoriteeti nii vanemuislaste seas kui Eesti teatriüldsuse silmis.
- Suhteliselt lähedane praegusele teatrijuhile, hoolib inimestest, on sisuline liider, hea huumorisoonega, tark, oskab lahus hoida kunstilisi ja tehnilisi küsimusi.
- Inimlik, kindel, hooliv
- Inimlik

## VII Tulevik

Tulevikuküsimus jagunes sisuliselt kaheks- isiklik tulevik seoses teatriga ja teatri tulevik üldse. Ka siin oli väga palju kõhklevat seisukohta- ei osatud kindalt väita, milliseks tulevik võib kujuneda: 9-15 „ei oska öelda” vastust. Siiski oodatakse paremat, enamus vastuseid on positiivsed. Kõige vähem oodatakse oma töö osatähtsuse kasvu, aga see võib vihjata ka sellele, et tegevus on juba piisavalt tähtsustatud vt tulemusi III kategoorias.

### Tulemuste analüüs koondtunnuste (indeksite) tasandil

Tulemuste koondamiseks ja üldistamiseks leidsin 2 ühismõõdistajat, kus indeksi moodustavad vastuse positiivsus või negatiivsus ja vastuse tüüp. Vastava indeksi asetan ühismõõdistaja skaalale parema võrreldavuse huvides. Mida rohkem punkte tunnuse skaalal, seda positiivsem on tulemus.

#### Koondtabel positiivsete hinnangute järgi:

Koondtunnus/tulem	Positiivsed vastused	Negatiivsed vastused	Prügikast	tulem
<b>I Hinnang muutustele</b> /3x29=87 v. vast./	<b>68</b>	<b>4</b>	<b>15</b>	+ Muutusi peetakse positiivseteks
<b>II info</b> /6x29=174 v.vast./	<b>139</b>	<b>15</b>	<b>23</b>	+Hinnang info saadavusele positiivne
<b>III Minu roll teatris</b> /4x29= 116 v.vast./	<b>68</b>	<b>15</b>	<b>33</b>	+ Oma rolli hinnatakse suhteliselt oluliseks
<b>IV teatri maine</b> /9x29=261 v. vast./	<b>215</b>	<b>26</b>	<b>20</b>	+ Teatri maine on paranenud
<b>V Struktuur</b> /4x29= 116 v.vast./	<b>124</b>	<b>6</b>	<b>37</b>	+Struktuurimuudatused positiivsed
<b>VI teatrijuht</b> /2x29=58 v.vast./	<b>56</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	+ Sobiv
<b>Lahtised küsimused</b>	<b>+</b>			+ Kompetentne, õige, aus, sobiv jne
<b>VII tulevik</b> /4x29=116 v.vast./	<b>65</b>	<b>6</b>	<b>45</b>	+ loodetavasti jätkub positiivne suund

Koondtabel toob välja positiivsete vastuste hulga võimalike vastuste hulgast, samuti negatiivsete ja hinnanguta vastuste koondi. Kõige mahukam vastuste hulk on küsimustiku põhikategoorias- hinnangu andmisel teatri mainele. Kõige ühtsemad vastused anti teatrijuhi kategoorias. Kõige enam sattus vastuseid “prügikasti” enese rolli tunnetuse blokis, seega siin oleks vaja teha täpsustavat vastuste analüüsi või kõrvutada tulemust teiste meetoditega samale küsimusele saadud vastuseid (triangulatsioon). Lahtiste küsimuste analüüs annab võimaluse

kasutada mõnd tekstianalüüsi meetodit tendentside hindamisel. Selgelt ülekaalus on aga nii praegust kui tulevast juhti iseloomustavad märksõnad „positiivsus” ja „ausus”, samas tõmmatakse paralleeli Mäe ja ideaaljuhi vahele.

Teine indeks, mille alusel tulemusi üldistan, on küsimuste tüüp. Küsimuste hulk jagatud erinevat tüüpi vastuste hulgaga = tulemuseks iga mitmes vastus oli kas positiivne, negatiivne või hinnanguta.

**Koondtabel vastuste tüpoloogia järgi:**

Kategooria /hinnang	Võimalike vastuste hulk	positiivne	negatiivne	hinnanguta
<b>I Muutused</b>	<b>87</b>	1,3	21,8	5,8
<b>II Info</b>	<b>174</b>	1,3	11,6	7,6
<b>III Roll</b>	<b>116</b>	1,7	<b>7,7</b>	<b>-3,5</b>
<b>IV Maine</b>	<b>261</b>	1,2	10,0	13,1
<b>V Struktuur</b>	<b>116</b>	0,9	19,3	<b>-3,1</b>
<b>VI Juht</b>	<b>58</b>	<b>1, 0</b>	<b>-!</b>	<b>+29</b>
<b>VII Tulevik</b>	<b>116</b>	1,7	19,3	<b>-2,5</b>

Tabelist nähtub, et positiivsed vastused on selges ülekaalus. Peaaegu 100% positiivselt hinnati teatrijuhi tegevust ja isikut. Selles valdkonnas PUUDUS negatiivne vastus üldse. Kõige sagedamini sai **negatiivseid** vastuseid **enda rolli tunnetuse** kategooria, seega edasiste uuringute käigus tuleks püüda täpsustada, kas tegu on probleemiga- st ei tunnetata piisavalt tunnustust ja osalust või on põhjus kusagil mujal- esitatud küsimuse vormis näiteks.

Ebamäärasemaks jäid tulemused üsna mitmes kategoorias. Kõige enam mittehinnangulisi vastuseid andis **tulevikku** hindav kategooria. Siit saab järeldada teatud ebakindlust tuleviku osas. Samas siiski positiivne kokkuvõttev tulemus kinnitab, et vähemalt loodetakse paremat. Ka enda rolli ja struktuurimuudatuste kategooriates oli palju „prügikasti“ vastuseid. Arvan, et erinevatel põhjustel, kuna küsitluse käigus selgus, et teiste osakondade hindamisel oleks tulemuslikum kategooriad rohkem lahti küsida. Enese rolli kategoorias võib aga siiski

järeldada teatud tendentsi teatri üldises õhustikus- selles kategoorias oli ka **suurim negatiivsete vastuste hulk.**

Kui jagada kõik „prügikasti“ läinud vastused vastuste üldkogumiga: 928 küsimusest ei olnud hinnangulise vastusega 175, mis on ca 1/5 vastustest, saan vastuseid lugeda üldisi ilminguid näitavateks, lõplike tõdesid antud küsitlus ei anna. Esinduslikuma tulemuse saaks küsitlusele suurema valimi tagamisega ja mõneti selgema küsimustikuga. Samas on ka antud küsitluse tulemused üldiseid suundi ja tendentse näitavad.

**Kokkuvõtteks** hõlmas küsitlus vaid ühte päeva ja nõ „koridoriläbilõiget” st enne kella 11 proovi jagasin ankeeti majja saabujatele. Valimikoosseis on üsna hea, kuna majas oli suur proov, kuhu tulid kõik trupi üksused- koor, orkester, ballett, solistid, draamatrupp. Samuti olid olemas ka kostümeerijad, rekvisiitorid, heli- valgus- ja lavamehed. Ankeete tagasi tuues jäid paljud teemade üle arutama ja minu jaoks oli huvitav see, et mitte niivõrd teatrijuht ei olnud peamine teema (arvestades ministeeriumi poolt väljakuulutatud uue teatrijuhi otsinguid), vaid hoopis nõ lõhed erinevate osakondade vahel. Mäe on alustanud teatri ühtseks liitmist. See on keeruline aega, kannatust ja järjekindlust nõudev tegevus, aga seda peab tingimata jätkama. Küsimused enese staatuse ja osakondade hindamise kohta tõstatas minu arvates omavaheliste suhete teema. Küsimused, kus tuli hinnata osakonna vajalikust ja töö tulemuslikust oli küsimuse püstitus ebatäpne, kuna korraga nii tähtsust kui kvaliteeti hinnata on keeruline. See kategooria vajaks rohkem lahtikirjutamist. Oli ka ankeete, kus oli nende küsimuste puhul vastatud kahe erineva vastusevariandiga. Seega tulevikus tuleks need kaks aspekti eraldada. Hinnang muutustele on kõigiti positiivne ka küsimustiku erinevaid aspekte silmas pidades. Kui tuua välja aimatav polaarsus, siis kõige ühesemalt positiivse hinnangu sai JUHT ja JUHTIMINE. Kõiki muutusi peeti vajalikuks. Mõneti suuremat süvenemist nõuavad infot puudutavad teemad, samuti osalus juhtimises. Auditi tulemuste kategooriatele lisab tulemus lähenemisrakursse. Kõige suuremad vahed vastajate hinnangutes olid kategooriates, mis näitavad üldist õhustikku teatris ja hinnangut teiste teatris töötavate üksuste tööle. Sellest võib järeldada, et valdkond vajab suuremat tähelepanu nii teatri edaspidises tegevuses kui ka uurimise mõttes õigete ja edasiviivate otsuste langetamisel. Antud uurimistööd silmas pidades annab küsimustiku tulemus üldise pildi organisatsiooni sisekliimas olevatest hoiakutest.

Küsitlus võeti vastupidi ootustele positiivselt vastu ja tekitas elavat arutelu mitmeks päevaks. Arvan, et isiklik kogemus majas töötades võimaldas koostada sisuliselt tähendusliku küsimustikku, mistõttu võeti seda esialgsele skepsisele vaatamata tõsiselt. Samas usaldusväärsema tulemuse saamiseks on vajalik valimi suurendamine – näiteks pikema

vastamisajaga ja erinevate levitamismetoditega. Usun, et huvilisi ja vastajaid oleks võinud koguda täiesti esindusliku hulga. Küsimustiku koostamisel põhjalikuma tulemuse saamiseks on vajalik ka mõnede kategooriate täpsemad lahtikirjutamised- eelkõige hinnangute osas. Samas - oluliselt pikemaks ei tohiks ankeeti teha, sest liiga pikk küsimustik on täitjale tüütu.

#### 4.1.3. Teatri ja teatrijuhi sisemine imago küsitluste tulemuste põhjal

Lähtudes antud töös aluseks võetud imago definitsioonist on kriteeriumid, mille järgi imago hindan hinnangud, millest kujuneb pilt sihtgruppide peas, mis kujundavad nende hoiakud ning mõjutavad reageerimist imago kandja tegevusele.

Siseimago analüüsiga saan tulemuse järgmistele uuriküsimustele: milline on organisatsiooni maine sisemiste fookusgruppide arvates, kas uus teatrijuht tõi kaasa tajutavaid muutusi? Kui, siis millises suunas? Milline on teatrijuhi maine teatritöötajate seas? Milline on tagasiside tema poolt tehtud muutustele? Kui suur roll on muutustes teatrijuhil? Kui palju seostatakse muutusi teatrijuhiga, kuivõrd üldise kultuuripoliitika muutumisega?

Kuna auditi esmane eesmärk on probleemvaldkondade leidmine, siis on kategooriad ka sellest lähtuvalt moodustatud. Tulemuste analüüsi aluseks võtan korduvküsitluse mudeli ja vaatlen siseimago võrreldavate kategooriate lõikes. Analüüsiühik on positiivne või negatiivne vastus vastavalt kodeerimistulemusele.

#### Siseimago analüüsi tulemus vastuste polaarsuse põhjal

KATEGOORIA	AUDIT	KÜSITLUS (Vastajaid kokku 29)
<b>HINANG HETKESEISULE</b>	/kliima kategooria vastused/ Koostöö, kaaslased ja õhkkond JA 72% Konfliktide lahendused EI 89%	Teatri olukord on paranenud, muutused positiivsed 25 vastust JA
<b>INFO</b>	/info kategooria vastused/ Kättesaadav ja mõistetav JA Stend 35% internet 30%	Kättesaadav ja ammendav Peamine kanal stend 27v.; internet 20v.
<b>ENDA ROLLI OSATÄHTSUS</b>	/töökorralduse ja kliima vastused/ Kaaslased ja tööandja suhtub pos. JA, töökoha kaotuse hirmu ei ole	Tähtsus suur – 27 JA Osalus otsustes väike 11 EI Tunnustus keskmine – 16, 17.JA
<b>SISEMISE ÕHUSTIKU MUUTUS</b>	/kliima kategooria vastused/ Kaaslased ja koostöö JA Konfliktilahendused EI	Paranenud, struktuur selgem ja põhjustatum 20 JA
<b>VÄLISE MAINE MUUTUS</b>	/motivatsiooni ja rolli kategooria/ Prestiiž kõrge 72% JA	Oluliselt paranenud 27 JA



<b>HINNANG STRUKTUURIMUUTUSTELE</b>	/töökorralduse vastused/ Töökorralduste arusaadavus ja tööandja teadlikus EI, enda	Pigem positiivsed, tegevus kohati ebaselge
<b>HINNANG JUHILE</b>	/juhtimise kategooria vastused/ Eesmärgid ja korraldused JA Tagasiside EI	100% JA täiesti positiivne
<b>TULEVIK</b>	/motivatsiooni ja rolli vastused/ Koondamishirmu ei ole	Tulevik kõhklev, suur hulk vastuseid EI OSKA ÖELDA

Tabelist nähtub, et muutused kahe küsimustiku vastustes pole palju erinevad. Välja saab tuua mõned muutunud aspektid. Mõneti üllatav on enda osatähtsuse tunnetus- auditis on see isegi pigem positiivsem, kui kordusküsitluses, kus enda võimalust osaleda hinnatakse väikeseks 11 juhul. Ka osalust, võimalust kaasa rääkida protsessidees ei tunnetata jätkuvalt. Huvitav on see, et vastupidiselt helgele lootusele, et internetikasutus muutub üha laialdasemaks- selle aasta jooksul seda veel juhtunud ei ole. Samas- tööplaani seinalehelt enam ei leia. Osakondade omavahelised barjäärid tunduvad olema suured ja see ilming leiab kinnitust ka kordusküsitluses. Negatiivse tendentsina näen jätkuvalt puuduvat optimismi tuleviku suhtes. Kordusküsitlus kinnitab üldjoontes auditi tulemusi, samuti on näha süvenevad probleemkohad. Oluline on infokanalite täiustamine, inimeste kaasamine otsustusprotsessidesse või vähemalt juhtimise suurem läbipaistvus, samuti on vaja tegeleda tulevikulootustega.

**Teatri ja juhi imago** kujundavad tegurid toon analüüsi tulemuste põhjal moodustatud koondtabelis:

**Teatri ja juhi imago siseanalüüsi tulemusel:**

<b>SISEIMAGO hinnangukriteerium</b>	<b>TEATER VANEMUINE</b>	<b>AIVAR MÄE</b>
<b>HETKESEIS Valdav hoiak objekti suhtes küsitluse ajal</b>	Oluliselt paranenud võrreldes 2003.a; peamine väärtus traditsioonilisus	Hinnang muutunud muutusteärevuses skepsisest ülivõrdes positiivseks- kõnelevad tehtud teod
<b>SISEMISED MUUTUSED Enese tunnetus protsessis osaledes</b>	Eelkõige kommunikatsiooni ja struktuuri vallas- mõistetavad, põhjendatud ja positiivsed	Muutusi seostatakse üha enam teatrijuhi persooniga, kõik muutused saanud positiivse hinnangu
<b>VÄLISED MUUTUSED Hinnang organisatsiooni liikmena.</b>	Ellu viidud välised muutused- kaardisüsteem, olme paranemine, muutunud	Kui silmas pidada organisatsioonist VÄLJA paistvaid muudatusi, siis

	kujundus- väga positiivne	positiivne. Kui juhi VÄLIMUST- unelmate teatrijuhti kirjeldatakse ILUSA mehena. Seega- teatrijuhi välimus ei ole jäänud tähelepanuta.
<b>AVATUS</b> <b>Hinnang</b> <b>usaldusväärsele, aususele</b>	Teater vana ja igikestvana ON usaldusväärne- teatrit armastatakse ja temasse usutakse.	Teatrijuhi enam esiletõstetud omadus on ausus ja avatus
<b>OSALUS</b> <b>Võimalus otsustada, öelda sõna sekka</b>	Ainus kategooria, kus esines negatiivne tulemus- võimalust otsuste kaasaraäkimisel ei tunnetata	Enim rõhutatud negatiivne külg on autoritaarsus. Siit ka järel- peaaegu kõiges tahab juht langetada otsuseid ise.
<b>Hinnang objektile lähtudes aluseks võetud mõistest /märksõna PILT, sellele vastav REAKTSIOON/</b>	PILT Vanemuisest töötajate silmis on usaldusväärne ja vahepeal kahtluse alla seatud väärikus on taastunud. Teatrit usaldatakse, vabatahtlikult koostööst ei loobuta. Teater on töötajatele oluline, muutused on olnud märgatavad, vajalikud ja positiivsed. Oodatakse suuremat võimalust teatri saatusele kaasa rääkida.	PILT teatrijuhust vanemuise silmis on üha säravamaks muutuv. Kui 2004 a. imagouuringus oli kõhklusi ja hirmu, siis on hinnang tänaseks säravalt positiivne. Nagu teatrijuht isegi oma käitumismaneerilt. Olulisim esile toodud isikuomadus on ausus ja avatus, teada usaldatakse ja imetletakse. Samas- märgitakse ära juhi autoritaarsus.

Siinkohal veel kord imago definitsioon, millest antud uurimistöös lähtun.

“ Imago on organisatsioonist või üksikisikust kujunenud pilt sihtgruppide peas, mis kujundab sihtgruppide hoiakuid imago kandja suhtes ning mõjutab sihtgruppide valmisolekut reageerida imago kandja tegevusele ühel või teisel viisil.” (A. Past 2005:4)

Kokkuvõtvalt teatri ja teatrijuhi siseimago on positiivne, eredamalt joonistub välja muutuse aspekt teatrijuhi puhul. Püsivamalt usaldatakse pigem organisatsiooni, aga läbiviidud muudatused on sulatanud ka enamuse jääst teatrijuhi ja ta töötajate vahel.

Valitud uurimismeetodit tagantjärele hinnates olid kriteeriumid liig laiapõhjalised ja see tegi analüüsi keeruliseks. Samas sai tänu neile uuringutele selgemaks, millist laadi küsimused annavad imago kontekstis tulemusi- nt lahtine küsimus hinnangu kohta, enda rolli tunnetuse

blokk jne. Seega saadud kogemusele tuginedes on siseimago hindamise kriteeriumite valik vajadusel tulevikus lihtsam ja põhjendatum. Küsitlus siseimago hindamise meetodina on minu arvates tulemuslik. Oluline roll siinjuures on tulemuste tõlgendamisel ja tulemuste rakendamisel organisatsiooni edasises tegevuses.

## **4.2 Meedia diskursusanalüüs muutuste perioodil teatri ja teatrijuhi välise imago hindamiseks**

Analüüsisin kombineeritud (kvantitatiivne + kvalitatiivne) diskursusanalüüsi meetodil 20 artiklit Eesti Päevalehes ja Postimehes. Meediaväljaande valiku aluseks oli võimalikult lai levikuala ja objektiivne maine. Artiklite valikukriteeriumi aluseks oli Vanemuise ja teatrijuht Aivar Mäe temaatika kajastamine ühises kontekstis ning uurimisperiood august 2003 - mai 2006. Üldkoguks on artiklid, milles teemat mainiti – otsingusõna „Vanemuine” või „Aivar Mäe”. EPL leidsin 61 artiklit, 22 neist kajastas teatriteemat sisuliselt ja 12 puudutas ka teatrijuhi või teatri juhtimise teemat. Postimehes vastas otsingusõnale „Vanemuine” sel ajavahemikul 240 artiklit, piirates valikut arvamused artiklitega jäi sõelale 26 kirjutist, milles sisuliselt oli nii teatrist kui teatrijuhust juttu 8 arvamuses. Kokku moodustab analüüsi valimi seega **20 artiklit**. Kasutasin ka otsingusõna „Aivar Mäe”, aga sisukamad olid Vanemuise kontekstis leitud artiklid.

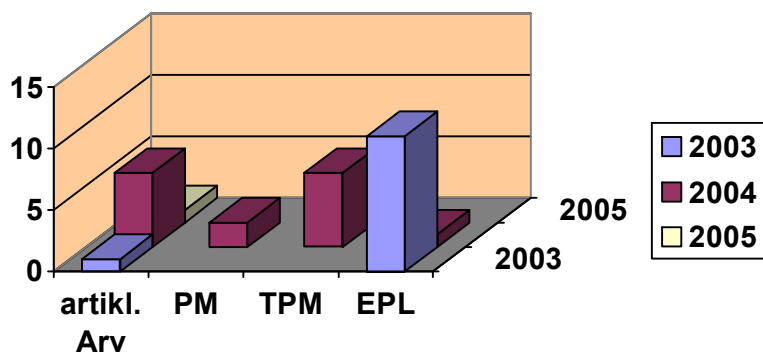
### **4.2.1. Meedia kvantitatiivse analüüsi tulemused kategooriate järgi:**

LISA nr 4 analüüsitabelid, LISA nr 5 analüüsitud artiklite loetelu

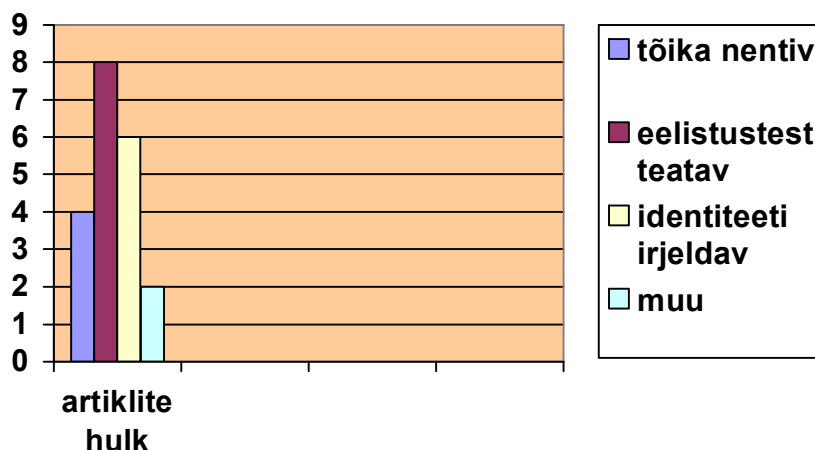
#### **I Artikli üldised omadused**

Alamkategooriad: Kuupäev; autor, peateema

### 1. ilmumusaeg/ 2. väljaanne



### 3. sõnumi omadused



Artikli üldiste omaduste kategoorias määrasin ajalise telje lähtuvalt küsimustest ilmumissageduse muutumise koha. Enim artikleid ilmus 2003/2004. a, Erinevus siinjuures on PM ja EPL-s, kus EPL kajastas Vanemuise temaatikat sageli 2003.a augustis-septembris- 9 artiklit. Postimehes oli aga 2004 Mäe nõ „kriisiaasta” lõppedes teema kõige sagedamini kõneks. Suurim artiklite arv-3 kirjutist ühes kuus oli 2004.a mais. Sel ajal kuulutati välja konkurss teatrijuhi kohale, kuna ministeeriumi poolt määratud Mäe kt aeg hakkas täis saama. Seega on selline artiklite tihedus põhjendatud. Postimehes ilmus artikkel 2 korral esikaanel ja ülejäänud 6 olid Tartu Postimehes. Suure postimehe esikaanele satub Mäe ja Vanemuine uudisväärtusega sündmuse abil- esimesel korral siis, kui kuulutati välja uus teatrijuhi konkurss, teisel korral siis, kui Estonia endale juhti otsis ja Mäe sellele kohale kandideeris. EPL artiklite puhul määrasin vaid suunitluse- uudis, info, arvamus, hinnang vms. Esikaanele pääses temaatika 2003 a augustis- septembris uudisena, kajastades Vanemuise teemat aktiivselt kriisi/skandaali kerkides. Eriti põhjalik ja mitmekülgne arutelu käib majanduslike

probleemide üle, sisulise ja olukorda analüüsiva artikli leian vaid 07.11.04 EPLst. Ka huvi on väiksem PM võrreldes artiklite hulka ja ilmumisaega silmas pidades. Huvitav on ka siin erinevus kahe väljaande vahel, kuna EPL kajastas Vanemuise teemat kriisi ajal eriti tihedalt, PM aga siis, kui olukord stabiliseerus, arutledes muutuste mõju. See temaatika pakub pigem lokaalset huvi.

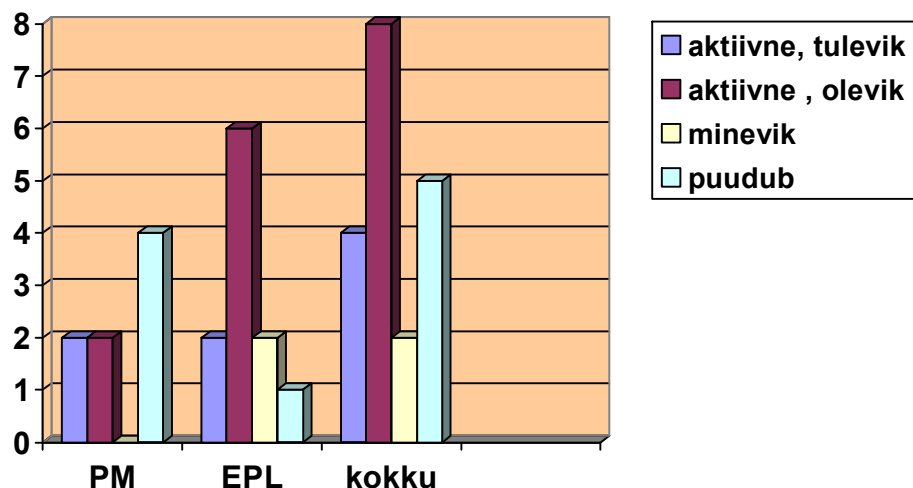
Kokkuvõtvalt saan tulemuste põhjal väita, et teatri agenda oli eriti aktuaalne EPL kajastuses Mäe tulekul Vanemuisesse ja PMs Mäe esimese hooaja lõpul, kui uus teatrijuhi konkurss välja kuulutati. EPL keskendus eelkõige finantskriisile, PM Mäe läbiviidud muudatustele. Püsivam huvi tundus olevat pigem lokaalset laadi. EPL keskendus uudisele, PM, eriti Tartu PM jaoks on Vanemuine märgatavalt sagedasem kõneaine.

## II Artikli sisu peamised omadused

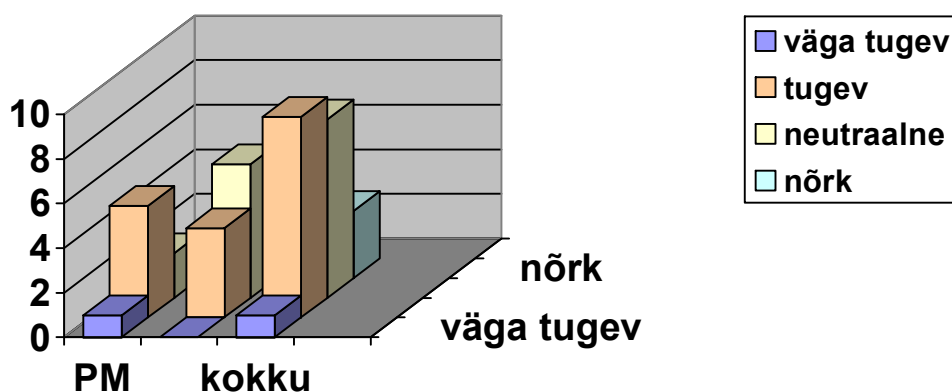
Alamkategoriad: sõnumi vorm; verb pealkirjas, emotsionaalne tugevus, intensiivsus, temaatiline fookus, aktiivsed tegelased, passiivsed tegelased

Artikli sisu analüüsisin kvantitatiivsel meetodil 5 alamkategorias.

### 4. verbi esinemine artikli pealkirjas



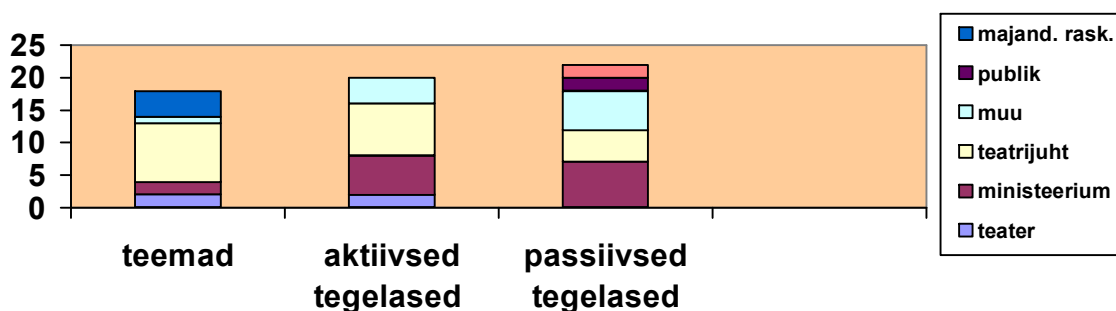
## 5. artikli emotsionaalne skaala



Verbi esinemine pealkirjas näitab teatud määral artikli emotsionaalsust, intensiivust, suunatust. EPL pealkirjad olid konkreetsemad ja sisulisemad- üheks põhjuseks ka mitte piiratud rubriik.. EPL verbid „rõhub”; „esitas”; „hakkab”; „kritiseeris”; „tahab” „peab”, „on” annavad konkreetse viite sisule- peamine uudis on kirjas juba pealkirjas. PM esines pealkirjas verb pooltel artiklidel (4). Sõnad „hoidkem” ja „vajame” jne on pigem emotsionaalsed üleskutsed, loosunglikud väljendid.

Artiklite sisu on PM sagedamini ja tugevamini emotsionaalselt laetud - 4 juhul tugev emotsionaalne hoiak PMs, EPL 6 juhul neutraalne. Kokkuvõtvalt on EPL kajastused uudisväärtuslikumad ja neutraalsemad, PM artiklid emotsionaalsemad. Teema kajastamine eriti sündmusterohkel perioodil on intensiivne ja informatiivne.

## 6.-8. temaatika, tegelased



Artiklitest sisulisi telgi otsides, samuti esinevate passiivsete ja aktiivsete kõnelejate kategoorias joonistusid välja 4 peamiste tegelast: teater, ministeerium, teatrijuht või juhtimine

ja publik. EPLs lisandus selgelt ka majanduse ja rahastamise küsimus. Esines ka loomenõukogu või nimeliselt teisi teatrijuhte, aga liigitasin need juhtimise valdkonda. Kuna temaatikate esinemise erinevus on ära toodud artiklite üldiste omaduste kategoorias, siis selles kategoorias väljaandeid eraldi esile ei too. Peamine temaatika, millest artiklid kirjutasid, puudutas teatrijuhti- Mäe asumist juhi kohale ja tema tegevuse kajastust. Aktiivseteks tegelasteks artiklis, tegutsejateks, tingimuste loojateks, muutuste esiletoojajaks nimetati kõige sagedamini teatrijuhti (8 korral), 6 korda lugesin selle valdkonna alla käivaks ministeeriumi. Passiivne tegelane artiklis oli samuti ministeerium (7 korda). Samas nimetatakse loomenõukogu e teatri loomingilist juhtivat meeskonda.

Siit nähtub, et teatritemaatika puudutab nii publikut kui teatrijuhtimist, samas on see ka tugevalt poliitiline- ministeeriumi ja valitsemise teema esines kõigis artiklites. Üldjoontes peetakse ministeeriumi mõju suureks.

### III Aivar Mäe temaatika

Alamkategooriad: autori orientatsioon Mäe suhtes, Mäe toetajad tekstis, konfliktid, autoriteet, väärtused, hinnangute alus.

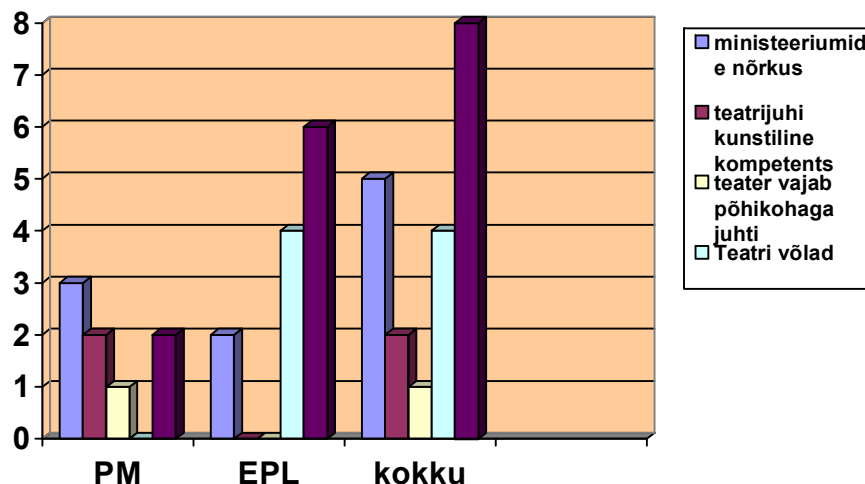
#### 9. – 10. Hinnang ja toetajad teatrijuhile

HINNANG	pooldav EPL 2 PM 6 8	vastuoluline EPL 4 PM. 2 6	Neutraalne EPL 5 PM 0 5	Vastu EPL 0 PM 0 0
TOETAJAD	Ministeerium EPL 4 PM 4 8	Teised teatrijuhid. EPL 0 PM 2 2	Publik EPL 2 PM 1 3	Trupp EPL 0 PM 1 1

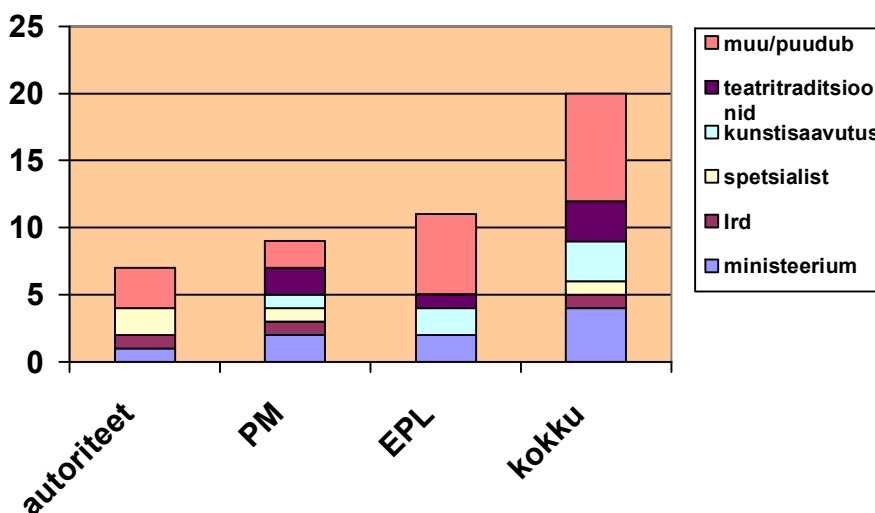
Teatrijuhi kategoorias püüdsin eristada viit alamkategooriat, temaatikad kattusid sageli, erinesid vaid intensiivsuse ja rõhuasetuse poolest. Selgelt oli vähem emotsionaalne EPL. Neutraalse hoiakuga oli 6 artiklit. Kokkuvõtvalt on artiklite autorite hinnang pooldav: kokku 8 positiivse häälestusega kirjutatud, samas ka 6 artiklit vastuolulise hinnanguga. Ühest küljest avaldati teatrijuhi senisele tegevusele tunnustust, samas toodi välja ka hirm liigse mäenedžerirolli pärast- kas äri mitte ei varjuta suure kunsti tegemist. Samuti oli kõne all teatri vajalikus sellisel kujul üldse. Kui vaadata toetuse aspekti, siis tekstist saab juhi ja teatri tegevuse toetajateks lugeda eelkõige ministeeriumit- nimetatud kokku 8 korral, teiste teatrijuhtide toetus on PMs ära märgitud 2 korral, samas EPL teiste teatrijuhtide toetust üldse ei kajasta. Radikaalne näide on endise teatrijuhi Jaak Alliku kõhklused Mäe kompetentsis ja teenete ulatuses (EPL 07.02.04). Kuna üldiselt tunnustatakse Mäe muudatusi teatri

majandamise osas ning teatri halva seisu põhjuseks eelmise juhtkonna ebamajandusliku mõtlemist. Välja on toodud ka trupi ja publiku toetus. EPL toob tegelasi sisse vähem ja see on tõenäoliselt tingitud artiklite suunitlusest. Kui analüüsida artikleid konfliktide aspektist, samuti väärtushinnangute ja esile tõstetud autoriteetide seisukohast, siis kirjutati ikka samades võtmesõnades: ministeerium, kompetentsus, kunstisaavutus, majanduslikud raskused.

### 11. esile toodud konfliktid



### 12.-13. autoriteet ja väärtushinnangute alus



Teatrijuhi kategoorias saab kokkuvõtvalt välja tuua üldjoontes positiivset suhtumist, samuti on artiklites ära toodud ministeeriumi toetus teatrijuhile. Peamised probleemid, mida teatrijuhiga seoses kajastatakse, on eelkõige ministeeriumite töö nõrkus- peamiselt PMs ning teatri eelmise juhtkonna ebakompetentne töö. Otseselt Aivar Mäed puudutavaks probleemiks saab lugeda artiklites kajastatud liigse ärimehe teemat- kardetakse, et nõ raha teenimise



eesmärgil jätab teatrijuht kõrvale kunstilised kaalutlused. Ka heidetakse teatrijuhile ette, et ta ei tööta teatris pidevalt, vaid püüab juhtida mitut suurt organisatsiooni korraga.

Tooksin esile Irdi teema- Irdi seatakse Mäele eeskujuks, tuues seda ka teatri üheks postulaadiks. EPL artiklites on isu informatiivne ja seega ka eeskujusid, väärtushinnangute aluseid on vähem võimalik välja tuua. Eraldi tahan siiski mainida ainukese sisulisema artikli hoiakut 07.11.03 EPLst, kus Jaak Allik – endine Ugala teatrijuht, nüüdne ministeeriumi töötaja arvab, et Mäel pole teatri päästmisel mingit teenet- ministeerium andis selleks raha ja kas selle oleks saanud endine või nüüdne juht- tulemus oleks olnud sama. Arvamusena on see radikaalne, kuna üldiselt Mäe tegevust tunnustatakse ja eelmise juhtkonna vigu raha kasutamises peetakse ilmselgeteks.

#### IV Vanemuise temaatika

Autori orientatsioon Vanemuise suhtes, toetajad tekstis, konfliktid, autoriteet, väärtused, hinnangute alus

Ka teatri temaatikat analüüsisin 5 alamkategorias.

Autori hinnangu ja pooldajate kohta alljärgnev tabel:

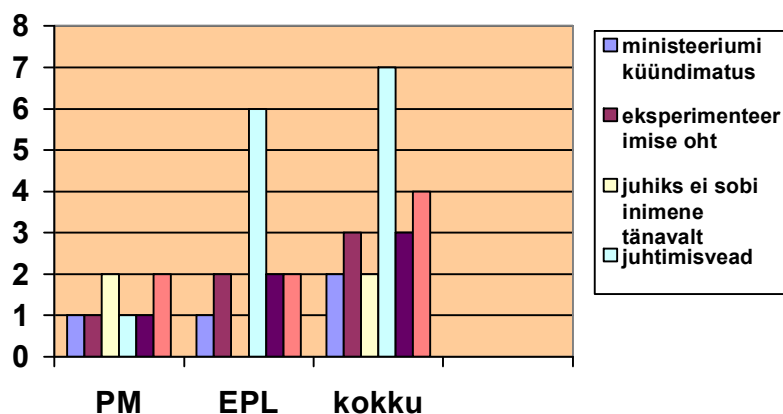
#### 14. -15. Hinnang ja toetajad teatrile

HINNANG	Pooldav EPL 2 PM 5 <b>7</b>	Vastuoluline EPL 2 PM 2 <b>4</b>	Neutraalne EPL 5 PM 1 <b>6</b>	Vastu EPL 4 PM 0 <b>4</b>
TOETAJAD	Ministeerium EPL 6 PM 1 <b>7</b>	Trupp/professionaalid EPL 4 PM 1 <b>5</b>	Publik EPL 0 PM 3 <b>3</b>	Teised juhid EPL 1 PM 1 <b>2</b>

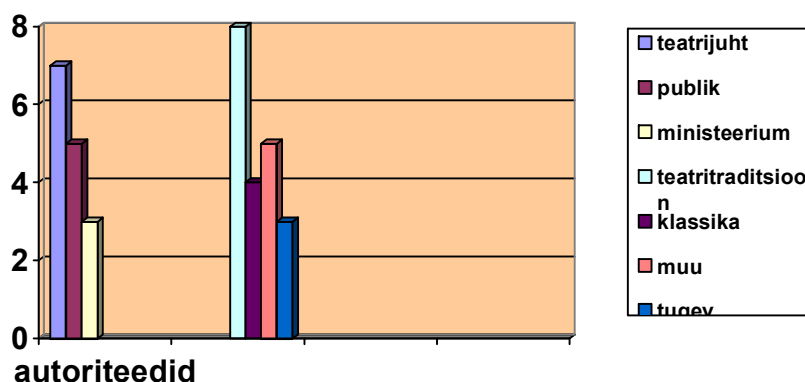
Tabelist nähtub, et vastupidiselt mu isiklikule arvamusele on olemas ka teatri VASTU olevaid seisukohti. Selliseid arvamusi leiab EPL veergudel perioodil, kui kõne all on teatri võimalik pankrott. Siiski enamus kirjutisi teatri vajalikkuses ei kahtle. Peamised toetajad on ministeerium ja publik- mis on ka põhjendatud, ministeerium ühest küljest kui rahastaja, publik, kui sihtgrupp.

Teatritemaatika kajastamisel saab välja tuua peamised probleemvaldkonnad, konfliktid, mis artiklites esinevad:

## 16. kajastatud konfliktid



## 17. -18. Autoriteedid, väärtuste alused



Peamised temaatikad puudutavad hirmu ebakompetentsuse ja tuleviku pärast: teatriga ei tohiks eksperimenteerida, teatrijuht ei tohiks olla inimene tänavalt, nii ministeerium kui juht peaksid olema kompetentsed. Oluline on ka üldine kultuuripoliitika- kuivõrd riik tähtsustab teatrite vajalikkust sellisel kujul. Välja saab tuua ka autoriteetide ja väärtuste alamskaalas artiklite toetuse teatrijuhile. Teatrijuht ja publik on need, kelle arvamus loeb ja kelle hinnang on tähtis. Kõige olulisem väärtushinnangute alus on teatritraditsiooni hoidmine (nimetatud 8 korral).

Kokkuvõtvalt saan kvantitatiivse analüüsi tulemusel öelda, et

**Vanemuise ja teatrijuhi teemadel** ilmus ajavahemikus 2003-2006 „Postimehes” ja „Eesti Päevalehes” 20 artikli, milles käsitleti otseselt või kaudsemalt mõlemat uurimisobjekti.

Artiklid ilmusid peamiselt muutuste algusperioodil (12 artiklit 2003.a.). Enam oli kajastusi ka 2004.a esimesel poolel, kui teatrijuhi kt aeg hakkas lõppema (7 artiklit 2004 a.). Esiküljele pääses teater kriisimomentidel- teatri pankrott ja juhivahetus, koondamised, uue teatrijuhi valimised. Erinevus väljaannetes on rubriigivalikus- EPL kajastab teemat valdavalt uudisena ja informatiivselt. Kuna PMs olid valikus vaid arvamused artiklid, siis peamiselt kajastasid artiklid eelistusi (milline teatrijuht, milline juhtimisstiil, kuidas peaks töötama ministeerium vms), oli ka mitmeid identiteeti kajastavaid kirjutisi, repliigikorras nenditi fakti ühel korral.

**Artiklite üldine emotsionaalne häälestus** oli suhteliselt tugev, seejuures tugevam PMs, hinnang pigem positiivne. **Sagedamini esinevad kõneained** olid teater ministeeriumi kontekstis, teatri juhtimise põhimõtted. Kõige enam viidati ministeeriumi tegevusele, teatri tegevuse suunajateks peeti ka teatrijuhti ja – publikut. EPL kajastas palju valede juhtimisvõtete ja ebamajandusliku juhtimise temaatikat.

**Aivar Mäe** Vanemuise kontekstis oli pigem positiivne, samas esines ka kõhklusi, eelkõige selles, et teatrijuht kaldub olema pigem majandusjuht, kui kultuurijuht. Selgelt negatiivne hoiak oli ühes EPL artiklis, kus muutusi ei peeta Mäe teeneteks, vaid pigem ministeeriumi otsuseks (EPL 07.11.03). Teatrijuhilt oodatakse ka pidevalt kohalolekut. (Mäe vaid 2 päeva nädalas). Ministeeriumile heidetakse ette nõrka juhtimist. Samas kinnitavad artiklid ministeeriumi suurt toetust teatrijuhile. Olulisemad autoriteedid, keda on mainitud seoses teatrijuhiga on „Vana Ird”, samuti publik, ka oma ala asjatundjad (muusik, näitleja vms). Väärtushinnangute aluseks on kultuuritraditsioonid ning loovus.

**Teatri temaatika** kajastub samuti eelkõige pooldavas võtmes. Aga üllatuslikult ilmneb ka vaid EPLs negatiivne aspekt- „kas teatrit sellisel kujul üldse vaja on?” (4 artiklit). Peamised probleemid, mida käsitletakse, on ministeeriumi vähesüvenev osalemine, eksperimenteerimise oht suure ja olulise teatriga, juhi valik. Peamised autoriteedid teatril on kompetentne teatrijuht, publik, arukas ministeerium, väärtushinnangud baseeruvad teatritraditsioonile, klassikale.

#### **4.2.2. Meedia kvalitatiivse analüüsi tulemused**

Kvalitatiivses analüüsis on oluline kujundada interpretatsiooni reeglistik, eripära, kategooriate väljaarendamine. Kvalitatiivne meetod võimaldab anda hinnangu üldisele suunale, meridiaanile, tendentsile. Analüüsi tulem on diskursiivne keskmine. Analüüsi kvalitatiivses osas soovin võrrelda artiklite diskursust ajalises plaanis – perioodi alguses ning lõpus, esinemise intensiivsust, rõhuasetusi. Uurimisobjektiks on samad 20 artiklit, mida analüüsisin ka kvantitatiivsel meetodil (valimi kirjeldus sissejuhatuses 4.2.). Üldistuste tegemiseks

koostas in kategooriate süsteemi, tulemusi analüüsin standardiseerimata vastavalt kodeerimisjuhendile. Artiklid printisin välja ilma muude komponentideta- vorming, fotod, asetus jms. keskendun eelkõige tekstile.

Vastavalt uurimisküsimustele teostas in kvalitatiivset analüüsi 7 erineva kriteeriumi põhjal: hinnangud teatrijuhile, hinnang organisatsioonile, peamine rõhuasetus ja selle muutus ajalises lõikes, head ja halvad tegelased, Aivar Mäe narratiiv ja ootused tulevikule.

**I Hinnangud Aivar Mäele** - erandlikud, puuduvad, oletuslikud. Muutus hinnangutes ajalises lõikes.

Hinnanguliseks saab lugeda emotsionaalselt laetud sõnakasutusi artiklites. Mäelt oodatakse arukat oskust majanduslikult õigeid otsuseid teha. Loodetakse tema eelnevatele kogemustele. „Vanemuise „päästeingliks” sai end hea kultuurimanageri ja majandusnimesena tõestanud Eesti Kontserdi direktor **Aivar Mäe**. „Kultuuriminister Urmas Paet ütles, et valik langes pärast senise teatrijuhi Jaak Villeri lahkumispalvet just Mäele, sest viimane on Eesti Kontserdi majandamisega hästi toime tulnud. «Ta on tõestanud ennast suhteliselt hea majandusnimesena ja kultuurimanagerina» lausus Paet.” (EPL 28.08.03).

Mäe teema tuleb eriti esile 2004. a mais PMs, kui on uus teatrijuhi valimine (tänapäevaks on teada, et Mäe kandideeris ise uuesti ja ka jäi edasi). Kui Mäe ametisse asumise ajal kajastati PMs peamiselt ministeeriumi nõrka tööd, et olukord selliseks sai minna, siis 2004. a tunnustatakse teatrijuhti läbi viidud muudatuste eest: „Kuid nii või teisiti- Vanemuisest kuulukse viimasel ajal pigem head, kui halba” (PM 16.02.04). Säilivad muidugi ka kahtlused: „Nähes Aivar Mäe võimeid, pole tema jätkamine välistatud. Samas on loominguiline kollektiiv äri suhtes tundlik ja direktor ei tohi olla ainult manager” (PM 07.05.04). Negatiivse poole pealt saab esile tuua kahtlusi Mäe kultuurikompetentsis, samuti ei soovita teda näha mitut organisatsiooni esindamas. PM artikkel antud uurimismaterjalis, mis kajastab Estonia juhi konkurssi, kaheldakse Mäe kõigesuutlikkuses ja heidetakse ministrile ette otsuste tegemisel kallutatust: „Aivar Mäe võib olla suurepärase teatrijuht, kuid selle äratundmiseni peaks jõudma nõukogu teatri vajadusi ja Mäe vastavust vaagides, mitte ministri soovi täites.” (PM 18.09.05). Kui üldiselt saab tõdeda, et teatrijuhi tegevust loetakse Vanemuisele väga oluliseks, et mitte öelda päästvaks, siis selgelt erinev seisukoht kajastub 2004. a novembris EPL artiklis: „Endine Ugala teatri juht, praegune riigikogu Rahvaliidu fraktsiooni liige Jaak Allik leiab aga, et Mäe isiklikult ei ole Vanemuise päästmiseks midagi teinud: “See oli ju riigikogu, kes andis teatrile 1,3 miljonit krooni riigieelarve korrigeerimisega – summa tõsteti lihtsalt kultuuriministeeriumi reale, nii et minister sai selle Vanemuisele anda,” räägib

*Allik.* ” (EPL M.Teder 07.02.04) . Omamoodi on antud seisukoht märk ajakirjanduse püüdest olla objektiivne ja lisada üldisele hoiakule ka erinevaid seisukohti.

Selles kriteeriumis saan tõdeda, et Mäest räägitakse, seejuures kaunis hinnanguliselt ning aja lõikes on ministri soosing ja pürgimine kõikide oluliste kultuuriorganisatsioonide juhiks ajakirjandust pisut ärevaks ajanud.

**II Hinnang Vanemuisele** – erandlikud, puuduvad, oletuslikud. Muutus hinnangutes ajalises lõikes.

Tundub, et Vanemuise teatri olulisuses ja vajalikkuses ei kahtle keegi. Aga ometi algatas teatrikriis ka üsna teravalt teatri vajalikkuse teema sellisel kujul. *„Mis puudutab Vanemuist, siis võiks selle hüti rahulikult kinni panna. Koloss on ta, muud midagi. Ja liikumatute kolosside aeg on läbi. Teatreid, nagu kõiki teisi asutusi, võiks rahastada projektide järgi, mitte anda teatraalidest kärnastele šaakalitele nimetu hunnik raha, mille kasutamist pole nad oma kolhoosistunud mõtteviisiga absoluutselt võimelised kontrollima. Ka siis, kui nad väga tahaks.”*(J-K. Raid EPL 04.09.03). Siiski viitab analüüsi tulemus pigem teatrite kestmajäämise tähtsusele, kui vastupidi: *„Kaarel Irdi ajal äratas see teater üleliidulist tähelepanu kui “kombinaatteater”. Arvukad kriitikutädid voorisid sihukest ilmaimet vaatama. Venemaal niisugust asja ei tuntud. Tegelikult oli asi lihtsalt saksa mudelis. Seal oli (ja on praegugi) igas vähegi suuremas linnas teater, mis mängib korraga draamat, ooperit ja balletti. N-ö klassikaline saksa linnateater. Vanemuine ongi tüüpiline Kesk-Euroopa teater! See mudel võib ju miski kitsamas mõttes olla vananenud. Ameerika ja amerikanism tungivad peale, ja las tungivad, sest projektiteatril on oma võlud ja positiivsed pooled. Staarid, värgid, valgused. Kuid too projektiteater ei tohi kõike muud siin Eestis enda alla matta.”*( M. Unt EPL 02.09.03). Eelpooltoodud lõik on emotsionaalses vormis analüütiliselt põhjendanud sellise teatri vajalikkust. Ka teistes artiklites tuginetakse peamiselt ajaloolistele kultuuritraditsioonidele. Enamasti on emotsionaalne laeng märgatav või tugev. Arutletakse ka muutuste mõju üle teatrisiseselt. PM kirjeldab teatri eelnevat kehva seisut: *„Ametlikes ringkondades räägiti palju vähesest rahast ja suurtest kuludest, publik nurises ärajäänud etenduste üle ja pooltühjade saalide üle, Jääb teatrirahva teada, mida täpselt nemad omakeskis rääkisid, aga rahulolematust oli sealgi küllaga”* (PM 16.02.04). Lõigus on ka vihje teatri pingelisele sisekliimale, mis küll suureks avalikuks aruteluks õnneks ei paisunud Kõrvalepõikena- teades sisemiselt nende pingete suurust imestan siiralt, et temaatika väga hoogsalt lehtedesse ei jõudnud. Vaid üks teatrisisene oponent on leheveergudel sõna võtnud, vastates küsimusele, milline peaks olema teatrijuht ning vastuses jäi ta neutraalseks (E. Valge PM 07.05.04 ). Seega- minu lugupidamine! „Must pesu” pesti ikka omas majas.

Samas on väga oluliseks peetud teatri ja ta juhi suhteid: „*Vanemuine peaks olema ju piisavalt keeruline, kuid huvitav, Tartu linn peaks olema ju piisavalt uhke ning Tartu linnavalitsuski piisavalt kompromissitu, et Vanemuist ei juhiks poole kohaga direktor. Ja jõudu peaks meie linnal olema ju ka piisavalt, et panna aru pähe kultuuriministrile: ärgu saatku Vanemuisesse inimest tänavalt ega liiga pikaajalist kt-d.* „ (PM 10.05.04)

Ajalist muutust jälgides saan öelda, et perioodil, mil Mäe Estoniasse kandideeris, tundis ajakirjandus muret teatri tuleviku pärast (aga samas artiklis ka Eesti Kontserdi ja Jõhvi KM pärast näiteks). „*Esiteks- kuigi Aivar Mäe lahkumine järgmisel aastal on ammu välja öeldud, puudub praegu igasugune ettekujutus ja plaan, mis saab Tartu suurteatrist edasi.*” (PM 28.09.05). Üldjoontes on suhtumine teatrijuhi poolt läbi viidud muudatustesse valdavalt positiivne, on ka kõhklejaid. Temaatiliselt on olulisem fookus teatril ja selle kestmajäämisel, kui juhil. Samas- olulisemate sündmuste puhul tõuseb alati esile ka teatrijuhi küsimus.

### **III Peamine rõhuasetus, muutus ajalises lõikes.**

Rõhuasetuse mõttes on ajaline telg kõige selgem – esimesed artiklid 2003.a keskenduvad teatri kriisile ja otsivad selle põhjuseid. Välja tuuakse ministriumite kehva tööd. „*Pole meil traditsiooni, et iga valitsus istuks ära talle antud 4 aastat. Vahetuvad valitsused, vahetuvad ministrid ja enamasti hakkab kohe ka kange kangutamine. Senised olijad, ka asjatundjad, uutele ei sobi, nad pole poliitiliselt pädevad ega ustavad. Poliitiline minister vajab oma poliitilist kaaskonda, olgu tal siis hallata teater, tervishoid või teedevõrk*” (PM 14.09.03). EPL rõhutab valesid juhtimisvõtteid: „*Mäe leidis Vanemuise majapidamisest eest tohtu korralageduse – sassis paberimajandus, planeerimatus, jagatud vastutus, haltuura tegemine, laristamine. Aastate jooksul oli kogunenud võlga umbes 2 miljonit krooni, nagu selgus Vanemuise dokumentidest.*” (EPL M. Teder 07.02.04).

Ajaliselt järgmine periood on 2004a esimene pool, kui Mäe kriisiaasta hakkab lõppema. Suurem osa artiklitest keskendub Mäe läbiviidud muudatustele Vanemuises, andes sellele omapoolse hinnangu. Samas on sõna saanud ka teatrijuht ise (kes muidu väga harva sõna võtab Eesti laiemat avalikust silmas pidades). Teatrijuht toob ära oma prioriteedid, mille nimel ta teatris tööd jätkab: „*Juba võin öelda, et Vanemuise teater töötab kulupõhiselt, planeeritud eelarvest kinni pidades. Alanud aasta toob vanemuislastele kaasa ka palganumbri muutuse, loodan, et see suurendab veelgi teatrirahva motiveeritust ning töö- ja loomistahet. Ning kõike seda parema kunstilise tulemuse saavutamise nimel.*” (PM 09.01.04)

Kogu diskursuses kajastab meedia peamisi probleeme siiski eelkõige teatri seisukohalt, arutledes teatri tuleviku üle, Eesti kultuuripoliitika üldse, teatrijuht on sagedamini esinev tegelane, samas mitte alati positiivse kangelasena.

#### IV Probleemid ja konfliktid

Artiklites esitatud probleemistiku saab jaotada kaheks: a) kultuuripoliitilised küsimused b) juhtumianalüüsid. Artiklite sagedus sõltus toimuvatest sündmustest ja seetõttu vastavalt sündmustele algatati temaatika. Teatri kriis avalikustumine tõstas kultuuripoliitilised teemad- riigiteatrite võimalikus ja vajalikus, skandaalne olukord rahalise vastutuse vallas jms. Valdavalt peetakse teatrit vajalikuks ja oluliseks kultuuriallikaks, samas otsitakse probleemidele põhjuseid nii ministeeriumist kui juhtimises. Isegi kui kõik muutub silmnähtavalt paremaks, jääb ikkagi kahtlus, et äkki siiski „*Esialgu saab siiski rääkida vaid lootustest, sest teatriime on väga kapriisne end ilmutama.*„ (PM 20.09.04) Usk teatrite helgesse tulevikku on visa taastuma ja selles on kindlasti oma osa praeguse ühiskonna üldisel hoiakul- tugineme igas valdkonnas turumajandusele. „*Tartus tegeldakse karmi finantskirurgiaga. Vanemuine on end majandusliku laose servale viinud ja isegi kui uued juhid vanad rahaasjad joonde saavad, ei kindlusta see Vanemuisele helget tulevikku.*” EPL juhtkiri 20.10.03

#### V Head ja halvad tegelased

Keeruline on välja tuua häid ja halbu tegelasi- need on kord ühed, kord teised ja sageli on samad tegelased nii head kui halvad. Teatrijuhti peetakse võimekaks ja edasiviivaks, samas heidetakse talle ette mitme ettevõtte vahel enda jagamist ning liigset keskendumist rahale. Ministeeriumitele heidetakse ette pädevuse puudust, samas kinnitatakse ministeeriumi toetust teatrile ja teatrijuhile. Seepärast ma jätaksin nn kangelased välja toomata, illustreerin aga oma otsust mõne tekstinäitega:

Ministri kontekstis: „*„ Poliitiline ” võib küll kõlada uhkelt, aga millegipärast ei vajata seda „spetsialisti” täienduseks. Spetsialist oskab niigi ette näha kriisi ja ennetada lühist. Nii Vanemuises, kui Eesti energias*” (PM 24.09.03).

Ekslikud ja hukatuslike valikuid teinud eelmine juhtkond:

„*Vanemuise probleemid on mujal kui leping Sadamateatriga. Riigilt saadud raha on kultuuritegemise sildi all vastutustundetult laiaks löödud. Peale teatri on Vanemuine täna Tartu suurim tuletõrjedepoo, vanadekodu ja sotsiaalhoolekandenasutus. Kui mulle antaks võimalus teatri majandusasju juhtida, pole piirkonna teenindamine ja omadega toime tulemine keeruline. Usun, et ka uus juht Aivar Mäe saab hakkama*” (R. Kilk EPL 05.09.03)

Mäe kontekstis: „*Mis siis muud, kui kiita võimekat teatrijuhti Aivar Mäed, kes teatrilaeva karidelt lahti on päästnud ja tuule purjedesse puhunud. Ent algus on siiski algus. Pole kasu tehnika toodetud suitsupilvedest või linnulaulust, kui teatri sisu kasunaks jääb*” (PM 20.09.04)

Tuleb tõdeda, et tegemist eht-eestlasliku „ühe käega silitan – teisega virutan” juhtumiga. Üldine positiivne foon teatrijuhi suhtes sisaldab alati ka kahtlusevarje, hukka mõistetakse suhteliselt kergekäeliselt kõike ja kõiki. Antud analüüsi põhjal võib öelda, et kõik tegelased on natuke negatiivsed.

**VI Aivar Mäe narratiiv:** kuidas kujutatakse, teatrijuhi kontekstis, Mäe „lugu”

Lugu nagu päriselt välja ei joonistugi. Küll on märgata tugevaid emotsionaalseid väljendeid, kirjeldamaks Mäed: „*„Uutele arengutele” teed raiuma värbas kultuuriminister EK juhi Aivar Mäe, kultuuri päästetöödel tuntud tegelase*” (PM 16.02.04);

*„Mäel on terav silm nägemaks puudusi, tal on lennukaid ideid ja ta oskab müüa.”* (PM 07.05.06)

*„Ja direktor. Kui Aivar Mäe ise tahaks, võiks temast suure tõenäosusega saada just seesama „teine Kaarel Ird”* (PM 10.05.04.)

*„Loodetavasti on superjuht oma kandidatuuris kindel!”* (PM 28.09.05)

Ainult neid löikegi lugedes võib kujutleda lennukat barrikaadidele tormajat, supermeest, kes hõlmade lehvides kultuuriasutusi uppumissurmast päästab ja mitte ainult päästab, vaid ka kõrgele senitundmatutesse sfääridesse tõstab (PM 20.09.04). Aga - alati on olemas vastujõud:

*„Kultuuriinimesed suudavad vaid suurivaevu aktsepteerida fakti, et eesti kutselise teatri hälli juhiks, olgugi ajutiseks, sai teatrimaailmakauge administraator, võiks öelda, et ärimees. Kellele pealegi riik lahkelt päästeoperatsiooniks raha eraldas.”* (EPL M. Teder 07.02.04)

Mäed nimetatakse teatriilma kaugeks, tunda on suisa põlgavat hoiakut sõna „ärimees” kasutuses. „*Kas mooramaa mees sobib teatridirektoriks?*” (EPL 07.11.04) on pealkirjastanud sama artikli vahelõigu ka artikli autor. „Mooramaa mees” on mitmeti tõlgendatava, kahtlemata hinnangulise hoiakuga sõna. Siiski vaatamata kahtlustele, on üldine hinnang teatrijuhile ja tegemistele lootusrikas ja pigem positiivne.

## VII Ootused

Ajakirjandus on meie maailmapildi üks määravamaid kujundajaid. Seetõttu on ootuste visioneerimine väga oluline. Ka kõige masendavama uudise lõppu võiks minu arvates alati lisada VÄIKESEGI lootusekiire. Eesti moodsamad kirjutajad muidugi lisavad tumedatele tulevikulootustele veelgi musta. „*Minu meelest oleks teatrile laiemas plaanis vaja üldse kriips peale tõmmata. Esiteks peaks algust tegema meedia: lolle teatriuudiseid välis- ja siseuudiste lehekülgedel mitte avaldada. Las ilmuvad Sirbis või Areenis need sõdurite läbielamislood. Võiks ikkagi natuke mõelda, kui pikk iga on tubateaterlikel uudistel, kui nullilähedasi*



*tagajärgi nad endas kätkevad, ning pöörata pisut rohkem tähelepanu teatrivälisele elule. Sellele, mille õigesti elamine praegu ja hetkel annab tunda ka paarikümne aasta pärast”.* (J-K. Raid EPL 04.09.03) . Sedalaadi radikaalse hoiakuga artiklid õnneks ei domineeri. Samas-kindlat usku helgesse tulevikku ka ei kirjeldata. Pigem otsitakse võimalike jätkusuutlike arenguteid. „*Kui Vanemuise ära võtta ooper ja ballett, siis ei tule neid iial tagasi. (Ja varsti pole enam kuskil midagi.) See on rindejoon, kus mitmed (mina kaasa arvatud) on valmis kuulist langema.*”(M. Unt 02.09.03 EPL). Muretsetakse ka teatri tuleviku pärast siis, kui Mäe lahkub - kellest saab uus juht, kellele jäävad teatril lasuvad võlad. „*Mäe juhtimise all on majja kõvasti investeeritud ja praegu on Vanemuise võlg ligikaudu 25 miljonit krooni. Tänapäeval on teadmata, kelle juhtimise alla ja mismoodi seda raha tagasi makstakse.*” (PM 28.09.05). Seega- ei looda illusioone, et müstilisel moel ei piina teatrit enam rahamured, nagu mõnedest ülivõrdes hinnatud muutustest välja võib lugeda. Siiski on ka lootusrikkamaid pilke tuleviku suunas: „*Tartu Postimees hoiab pöialt Vanemuisele ja meile kõigile, et saaksime saalis aplodeerida vaimustusest, mitte viisakusest.*” (PM 20.09.04). „*Nii jääb üle tunda heameelt selle üle/.../ et ehk ometi hakatakse teatriilmas toimuvat märksa avalikumalt lahkama, et riigikassast tuge saavad teatrid ohjeldamatult rahva rahaga viiolit ei teeks ja samas suudaksid saja- aastaseks saavaid teatritraditsioone elus hoida*” (PM 03.05.04). Tulevikulootused on ja jäävad- on ju Vanemuine tõesti meie vanim, erilisem ja olulisem... kui kultuuris olulisuses üldse saab kahelda.

#### **4.2.3. Teatri ja teatrijuhi väline imago meediaanalüüsi põhjal**

Meediakajastusi jälgides saab öelda, et Vanemuine on muutuste perioodil suhteliselt suure tähelepanu all. Ajakirjandus on püüdnud olla objektiivne, sõna on saanud nii toimunud muudatuste pooldajad kui vastased. Näib, et kui teatrisiseselt on kunst- versus turundus pigem mitteametlikul kõlapinnal, siis just avalik arutelu keerleb eelkõige selle teema ümber. Meelsasti võetakse sõna repertuaarivaliku kommertslikkusest ja sellest, kas ja kui palju kannatab selle all kunst. Samas on tekkinud arutelu, kas sellisel kujul ja hulgal riiklike teatreid on turumajandusliku ühiskonnas võimalik üleväljal pidada. On ka poriga loopimist, mis riiklikult rahastatud suurte süsteemide puhul tavapärane- maksumaksjatel on õigus avaldada arvamust oma raha kulutamise kohta ja ikka on keegi võrdsem, kui teine. Vanemuisega seonduvad teemad on tõstatanud seega suhteliselt olulise avalikku kõneainet pakkuva teemadevaldkonna riiklikult rahastatavate kultuuriasutuste võimalikusest ja vajalikkusest, Eesti kultuuripoliitikast üldse. Üsna palju on kajastatud Vanemuist teatrijuhi kaudu, on

avaldatud arvamust, et Mäe prioriteedid on erinevad tõelisele TEATRI juhile vajalikest, et tegemist on pigem administraatori ja osava juhiga, kui teatraaliga. Samas on ka arvamusi, et kriisi toonud raske majanduslik seis oli tingitud eelmise juhi vähesest majanduslikust kompetentsist. Tänapäevaks on Vanemuise ja tema juhi probleemidele lisandunud ka arutelud Eesti draamanäitlejate- lavastajate käärimisprotsessidest, kaduvate ja tekkivate truppide tugevusest ja nõrkusest, muusikalide jätkuvast menust jne. Kõnekas fakt teatri edukusest on siiski täissaalid ja sellest seisukohast lähtudes on Vanemuisel hetkel kõik hästi. Teatrijuhi vahetudes olid valdavalt arutelud meedias teatri vilets majanduslik seis ja selle põhjused, teatri isemajandamise võimalused ja vajalikkus ning teatri võimalikkusest turumajanduslikus ühiskonnas sellisel kujul. 2004a võimendus teatrijuhi temaatika- Mäe, kui võimekas (kriisi)juht, tehtud otsuste õigus, kompetentsus, vajalikkus. Tänapäevaks on peamised aruteluteemad repertuaari puudutavad: draamatrupi tugevus ja repertuaarivalik, repertuaaritükkide hindamine, mis kõneleb tavapärase elurütmi mõningasest taastumisest. Viimasel ajal (mai 2006) on uuesti päevakorral teatrijuhi valimine- seekord uue võimaliku kandidaadi osas. Kuna antud uurimistemaatikast jäävad need küsimused välja, siis ei hõlma ka käesoleva analüüsi repertuaari ja 2007a teatrijuhi valimist.

Analüüsi tulemusena sain vastused järgmistele uurimisküsimustele: milline on teatri maine meedia kuvandina, kas muutuste tendents kajastub ka meedias? Kui kajastub, siis millises suunas? Kuidas kujutatakse teatrijuhti meedias? Kuivõrd seostatakse teda teatriga ja teatris toimunud muutustega? Kas muutusi on kujutatud positiivses või negatiivses võtmes? Kui suur roll on muutustes teatrijuhil? Kui palju seostatakse muutusi teatrijuhiga, kuivõrd üldise kultuuripoliitika muutumisega? Parema võrreldavuse huvides esitan kvantitatiivse ja kvalitatiivse meedia diskursusanalüüsi tabelina:

## Teatri ja juhi välise imago võrdlus kombineeritud diskursusanalüüsi tulemusena:

MEETOD/ KRITERIUM	KVANTITATIIVNE KATEGOORIA		KVALITATIIVNE KATEGOORIA	
<b>ÜLDISED OMADUSED</b>	ILMUMIS- SAGEDUS	KAHANEV 2003 kõige enam- 12, sagedus tõusis mai 2004, hiljem juhuslik	PÕHI RÕHK	2003- pankrott; 2004 – teatrijuhi vahetus, hiljem sõltub sündmusest.
	OMADUS ED	EMOTSIONAALSELT laetud, eelistust v. identiteeti teatav	KON FLIKT	Raha kunst
	SISU	Pealkirjas emotsionaalne verb- aktiivne olevik. Hoiak emotsionaalne, peamised teemad teatri juht ja juhtimine. Aktiivsed ja pass. Tegelased on ministeerium ja teatrijuht-mõlemad nii akt. kui passiiv.	AUTORI- TEET	Ministeerium, Mäe Teised juhid
	MUUTUS	Artiklite esinemissagedus sõltub sündmusest, hoiak muutub võrreldes siseimago tunduvalt vähem.	OOTU SED	Lootust pigem vähe, muutused positiivsed- oodatakse nende jätkumist
<b>VANEMUINE</b>	HINNANG toetajad	Pooldav 7, vastu!!! 4 Toetajad ministeerium, publik, professionaalid	HIN NANG	Oluline kultuurikandja Kas üldse vajalik Eriline, oluline
	KON FLIKT	Juhtimisvead eksperimenteerimisoht ministeeriumi küündimatus	KON FLIKT	Kas üldse vajalik? Liiga kallis, mõttetult kulukas.
	VÄÄRTU SED	Teatritraditsioon Publik Hea, kompetentne juht	VÄÄRTU SED	Kultuuri hoidja, traditsiooniline, Eesti vanim
<b>MÄE</b>	HINNANG toetajad	Pooldab 8, vastuoluline 6 ; toetab ministeerium(8), publik	HIN NANG	Osav kriisijuht, direktor ei tohi olla mänedžer
	KON FLIKT	Teatrijuhi kompetents Teatri võlad Ministeeriumi kompetents	KON FLIKT	Mänedžer, kultuurikauge!; ei ole pidevalt kohal
	VÄÄRTU SED	Kunst, ministeerium, IRD	VÄÄRTU SED	Hea kriisijuht
<b>IMAGO:</b> PILT, mis kujundab REAKTSIOONE	PILT VANEMUISEST on meedia vahendusel emotsionaalne, vastuoluline, pigem toetav, teatrit, kui kultuurisümbolit hoidev. Reaktsioon on iga sündmuse puhul valuline- süüdlastele orienteeritud. /nt. Kilik/		PILT Mäest on meedia vahendusel põgus ja vastuoluline, pigem positiivne. Reaktsioon: Tunnistatakse tehtud edusamme, aga ollakse alati valmis halvima.	

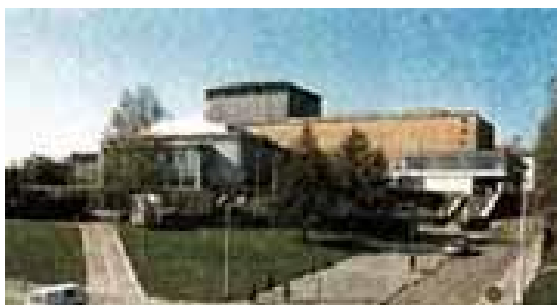
Tabelisse toodud tulemustest nähtub, et meediakajastused on märksa vähem positiivsed, kui siseimago tulemused. Meedia otsib konflikti- sündmust, siis peegeldab seda ka analüüsi tulemus. Eraldi vaadates kajastatud konflikte, tegelasi ja toetajaid- osalejaid, on kajastatud

kogu aeg samad valdkonnad- juhtimisvead, ministeerium, teatrijuht, juhtimine üldse. Üllatas teatri vajalikkuses kahtlemine. Imago muutuste aspekti antud kontekstis väga selgelt välja ei loe, kõnekas on samas ilmutumissagedus ja artikli omadused- artikleid oli ohtralt kriisi ilmsikstuleku ajal ja enamasti olid kirjutised ka emotsionaalselt laetud. Kuna hiljem jääb artiklite arv üha väiksemaks, siis näitab see meedia huvi kaotamist teema vastu.

Meetodi otstarbekust antud uurimistöös on raske hinnata. Üldiselt oleks vist olnud ka lihtsamaid ja tulemuslikumaid meetodeid. Uurimismeetodi kodeerimisel on oluline leida kategooriad, mis tooksid ilmekalt välja uurimisalused aspektid. Kindlasti on oluline kriteeriumite täpsustamine- näiteks positiivse või negatiivse häälestatuse osas. Kõnekama tulemuse saavutamiseks on vajalik suurem artiklite hulk. Laiema artiklite spektriga ja analüüsikriteeriumite täpsema fookuseerimisega on tulemus selgem. Antud uurimuse peamine eesmärk on üldiste ilmingute võrdlus, peale proovikodeerimist jäin toodud valiku juurde, kuna minu arvates on tulemused ilmekad. Samas- esinduslikkus eeldab siiski suuremat valimit ja täpsemaid kriteeriume. Praeguse valikuga kaasnes ka hulk antud kontekstis ebaolulist informatsiooni, mis raskendas analüüsiprotsessi, samas ilmestas tulemust.

Analüüsi tulemusena saan kinnitada, et teater on enam kajastatud, kui juht teatri kontekstis. Ainult positiivset suhtumist teatrijuhti ei saa ma analüüsi tulemina täielikult kinnitada, kuna alati oli ka skepsist. Seega andis analüüs pildi esiplaanil olevast temaatikast. Ka muutuste aspekti sai täheldada. Osatähtsuse kohta kõneaines selle analüüsi põhjal ma üldistusi ei teeks. Imago kontekstis sain valitud definitsioonist lähtuvalt huvitava tulemuse, mis võimaldab võrrelda tulemusi siseimago analüüsis saaduga diskussiooni peatükis.

### **Ministrid ja juhid tulevad ja lähevad, TEATER JÄÄB.**



*Teater Vanemuine (EPL 2003)*



*Teatrijuht Aivar Mäe (PM 2004)*

## 5. DISKUSSIOON JA JÄRELDUSED:

### 5.1. Organisatsiooni ja tippjuhi imago seosed.

Käesoleva uurimistöö teemat fokuseerides ei osanud ma ette näha valdkonna sellist mitmekülgust. Olles eelnevalt tegelenud peamiselt organisatsiooni, kommunikatsiooni ja üldise valitseva õhutsiku temaatikaga köitis mind muutustes selgelt välja joonistunud põhjusteatrijuht. Muutused teatris ei ole kerged sündima, tujukas organisatsioon ei võtnud teatrijuhti sugugi kergesti omaks. Seega - vääramatu enesekindluse – ja mis väga oluline- RÕÕMSAMEELSUSEGA – viis teatrijuht kõik kavandatu ellu, ükskõik, kui pöörane see ka ei tundunud. Mind huvitab väga, kuivõrd määrav edukas olemisel on isik, kuivõrd loeb metoodika- õiged juhtimisvõtted vms. Käesolevas uurimistöös ma selle küsimuse uurimiseni veel ei jõudnud. Küll aga uurisin põhjalikult P.S. Rogersi poolt kirjeldatud vastandväärtustega esitluste videoülesvõtete analüüsi kirjeldust ja tulemusi. Kogusin ka teatrijuhi kohta sobivat videomaterjali ja üritasin leida meie kontekstis tulemuslikke kategooriaid. Antud uurimistöös kasutan küll videomaterjalide salvestatud mõtteid- intervjuu Mäega, koosolekute ettekanded muudatuste kohta jms, aga esinemiste analüüs kõnealsuel meetodil jääb loodetavasti mõnda tulevasse uuringusse. Ja SEE ON PÕNEV!

Käesoleva töö eesmärgiks seadsin eelnevalt uuritud organisatsioonimago ja teatrijuhi imago võrdluse. Analüüsisin eraldi sise- ja välisimago, kasutades kombineeritud küsitlust ja diskursusanalüüsi meetodit. Sise- ja välisimagod on tehtud analüüside põhjal erienevad- positiivsed organisatsiooni siseselt, meedias pigem vastuolulised. Stabiilsem on suhtumine teatrisse, radikaalsem on erinevus juhi imagos. Ülevaatlik tulemus on toodud ära alljärgnevas tabelis.

#### Organisatsiooni ja tippjuhi imago võrdlus

VANEMUINE		AIVAR MÄE	
SISEANALÜÜS	VÄLSANALÜÜS	SISEANALÜÜS	VÄLISANALÜÜS
<b>HETKESEIS</b>  Oluliselt paranenud võrreldes 2003.a; peamine väärtus traditsioonilisus	<b>HINNAG</b>  Pooldav 7, vastu!!! 4 Toetajad ministeerium, publik, professionaalid, Oluline kultuurikandja	<b>HETKESEIS</b>  Hinnang muutunud skepsisest ülivõrdes positiivseks- kõnelevad tehtud teod☺	<b>HINNAG</b>  Osav kriisijuht, direktor ei tohi olla mänedžer

	Kas üldse vajalik Eriline, oluline VASTUOLULINE		
<b>SISEMISED MUUTUSED</b>  Eelkõige kommunikatsiooni ja struktuuri vallas-mõistetavad, põhjendatud ja positiivsed	<b>KONFLIKT</b>  Kas üldse vajalik? Liiga kallis, mõttetult kulukas, .Juhtimisvead eksperimenteerimisoht ministeeriumi küündimatus	<b>SISEMISED MUUTUSED</b>  Muutusi seostatakse üha enam teatrijuhi persooniga, kõik muutused saanud positiivse hinnangu	<b>KONFLIKT</b>  Teatrijuhi kompetents Teatri võlad Ministeeriumi kompetents Mänedžer, kultuurikaugel; ei ole pidevalt kohal
<b>VÄLISED MUUTUSED</b>  Ellu viidud välised muutused-kaardisüsteem, olme paranemine, muutunud kujundus- väga positiivne	<b>VÄÄRTUSED</b>  Kultuuri hoidja, traditsiooniline, Eesti vanim Teatritraditsioon Publik	<b>VÄLISED MUUTUSED</b>  unelmate teatrijuhti kirjeldatakse ILUSA mehena ☺. Seega-teatrijuhi välimus ei ole jäänud tähelepanuta.	<b>VÄÄRTUSED</b>  Hea kriisijuht, päästi teatri , loob helge tuleviku
<b>AVATUS/OSALUS</b>  Teater vana ja igikestvana ON usaldusväärne- teatrit armastatakse ja temasse usutakse. OSALUS Ainus kategooria, kus esines negatiivne tulemus- võimalust otsuste kaasaraäkimisel ei tunnetata	<b>MUUTUS/OOTUSED</b>  Kunst, ministeerium, IRD	<b>AVATUS /OSALUS</b>  Teatrijuhi enam esiletõstetud omadus on ausus ja avatus Enim rõhutatud negatiivne külg on autoritaarsus. Siit ka järeldus- peaaegu kõiges tahab juht langetada otsuseid ise.	<b>MUUTUS/OOTUSED</b>  Lootust pigem vähe, muutused positiivsed- oodatakse nende jätkumist
<p style="text-align: center;"><b>Vanemuine</b> hinnang <b>PILT /REAKTSIOON</b></p> <p><b>SISEMINE PILT</b> Vanemuisest töötajate silmis on usaldusväärne ja vahepeal kahtluse alla seatud väärikus on taastunud. Teatrit usaldatakse, vabatahtlikult koostööst ei loobuta. Teater on töötajatele oluline, muutused on olnud märgatavad, vajalikud ja positiivsed. Oodatakse suuremat võimalust teatri saatusele kaasa rääkida.</p> <p><b>VÄLINE PILT</b> VANEMUISEST on meedia vahendusel emotsionaalne, vastuoluline, pigem toetav, teatrit, kui kultuurisümbolit hoidev. Reaktsioon on iga sündmuse puhul valuline-süüdlastele orienteeritud.</p>		<p style="text-align: center;"><b>Aivar Mäe</b> hinnang <b>PILT /REAKTSIOON</b></p> <p><b>SISEMINE PILT</b> teatrijuhust vanemuislase silmis on üha säravamaks muutuv. Kui 2004 a imagouuringus oli kõhklusi ja hirmu, siis on hinnang tänaseks säravalt positiivne. Nagu teatrijuht isegi oma käitumismaneerilt. Olulisim esile toodud isikuomadus on ausus ja avatus, teada usaldatakse ja imetletakse. Samas- märgitakse ära juhi autoritaarsus.</p> <p><b>VÄLINE PILT</b> Mäest on meedia vahendusel põgus ja vastuoluline, pigem positiivne. Reaktsioon: Tunnistatakse tehtud edusamme, aga ollakse alati valmis halvima.</p>	

Tulemustest nähtuv aspekt on kõnekas. Kui VÄLINE pilt on hoiakutes pigem kriitiline ja skeptiline, siis siseimago muutub üha positiivsemaks. Üks võimalus on järeldada, et protsesse lähedalt nähes saab neid objektiivselt hinnata ja võtta kindel seisukoht. Samas on protsessile liig lähedal olles ka oht kaotada objektiivsus. Meedia hoiak on mõneti põhjendatav meedia üldiste eesmärkidega. Leheruumi tühiste arutelude peale kulutatakse üha vähem. Huvitav on siinkohal aspekt, miks mõlemad imagod on seesmiselt pigem positiivsed ja meediavahendusel on märgatav ka vastuseis. Küll on hinnangud polarsemad pigem teatrijuhi, kui organisatsiooni suhtes. Selle üheks põhjuseks võib olla püsiväärtuse aspekt. Teater on kauakestev, igipõline ja turvaline- nagu kuu ja päike vms- alati olemas olnud. Seega ka mitte väga kirgi tekitav, kuigi – soovitakse talle ikka pigem head. Teatrijuht tuleb esiplaanile vaid teatriga seoses. Antud uurimus ei hõlmanud teatri mõju ulatust selle juhile. Arvan, et kõrvutades näiteks teatrijuhi kõneainet meedias teistes diskursust- koorijuht, ansambli Vitamiin solist, EK juht vms kajastamisega Vanemuise kontekstis tooks esiel ka mõningase mõju ulatuse. Siit jällegi huvitav võimalus edasisteks uurimisvaldkondadeks.

Nüüd, mil uurimistöö on tehtud, tundub, et välise hinangu analüüsi oleks olnud kergem teha sarnasel meetodil imagot hinnates- publiku- või juhuvalimiga küsitlust korraldades. Sel juhul oleks kriteeriumite kõrvutamine tõenäoliselt lihtsam olnud.

Teatrijuhi ja teatri imago üldises palaanis– eelkõige välises imagos – on positiivne hoiakt teatri osas. Siseimago on samas teatrijuhi osas heldelt üliposiitivne. Võib-olla tugev emotsionaalsus väljendab persooni tähtsuse kaduvust- hinnang on intensiivsem, sest tähtsuse periood on lühem- muudatused kiiremad ja märgatavamad, otseselt tegevusega seotud. Tekkis küsimus- kui teatrijuhiks oleks vaikne ja tagasihoidlik inimene, kes uuri muudatusi kisa ja kära saatel ette ei võta, kas siis oleksid hinnangute emotsionaalne tase sarnane? Iseasi, kas tippjuhid on vaiksed vaiksed ja tagasihoidlikud.

Siit võiks tõstatada aga juba järgmise uurimisvaldkonna- millised on enamasti tippjuhid ja kas teatri juhid- võttes arvesse organsiatsoiooni emotsionaalset eripära- erinevad üksteisest ja mil määral. Tulles tagasi uuritud aga kõrvale jäetud imago analüüsimeetodi juurde on näiteks erienvate teatrijuhtide imagote võrdlus videoesinemiste analüüsis üks võimalik uurimisvaldkond, meetodi arengusuund.

Kõrvutades teatrijuhi ja teatri imagot, saan teha 3 peamist järeldust:

- suhtumine juhti on emotsionaalselt tugevamini laetud, kui organisatsiooni
- siseimago on tugevalt positiivsem kui avalik.
- Avalik imago mmeediakajastuste põhjal on sündmusele fokusseeritud ja pigem kriitiline.

Uurimistöö tulemus võimaldab – lähtuvalt imago definitsioonist- hinnata võimaliku reaktsiooni objekti suhtes ja langetada otsuseid sellest tulenevalt. Näiteks on teades kindlat toetust töötajate poolt juhil võimalik viia läbi keerulisi muudatusi või langetada ebapopulaarseid otsuseid. Meedia hoiakut teades on võimalik seda ise mõjutada, andes avalikkusele omal algatusel pidevalt positiivseid sõnumeid- midagi nii magusat näiteks, nagu see tort, mida 2004a hooaja avamisel pakuti☺. Pikapeale hakkab ehk jää sulama ja hoiak muutub soodsamaks.



Tort teatrikülastajale 2004. hooaja avamispeolt



## KOKKUVÕTE

Käesoleva uurimistöö objektiks oli TEATER VANEMUINE- Eesti vanim kutseline teater. Töö eesmärgiks oli hinnata teatri ja teatrijuhi sisemist ja välist imagot ja leida nendevahelisi seoseid. 2003a vahetus Vanemuise teatri juht. Uus juht Aivar Mäe viis läbi terve rea olulisi muudatusi. Vahepealsed täiesti tühjad teatrisaalid on jällegi täitunud ja pankrotimeeleolud unustusse vajunud. Oma töös analüüsisin hinnangut muutustele, organisatsioonisiselt ja meedia hoiakut muutuste suhtes.

Põhimõisted, millele uurimuses tuginesin, puudutavad laiemas kontekstis Vanemuise teatrit ja selle maine muutust. Muutuse mõjutegur on teatrijuht, peamised muutused viidi läbi organisatsiooni kommunikatsiooni ja kultuuri parandamiseks. Imago definitsioon, millest antud töös lähtusin, käsitleb imagot, kui pilti, mis moodustub sihtgruppide peas ja kujundab nende hoiakuid ja valmisolekut reageerida imagokandja tegevusele ühel või teisel moel. (.Past, 1999:4). Keskendusin organisatsiooni ja juhi maine analüüsil kõrvutamisele, võrreldes nii organisatsioonisisest kui avalikku imagot.

Sisemise imago analüüsiks kasutasin formaliseeritud kombineeritud küsimustike- 2005a läbi viidud sisekommunikatsiooni audit ning standardiseeritud kordusküsitlus antud töö kontekstis 2006a kevadel. Välise imago hindamiseks analüüsisin ajalehtedes „Postimees” ja „Eesti Päevaleht” avaldatud teatrit ja teatrijuhti kajastavaid artikleid kombineeritud diskursusanalüüsi meetodil. Analüüsikategooriaid valides pidasin silmas võrdlusvõimalust. Analüüsi tulemusi kõrvutasin ühtsete indeksite abil tabelisse koondades.

Püstitatud hüpotees- ajavahemikul august 2003- mai 2006 teatris toimunud muutused on positiivsed nii organisatsiooni siseselt kui –väliselt ja muutuste mõju organisatsioonile ja juhile on positiivne- leidis kinnitust osaliselt. Teatris toimunud muutused on tõesti märgatavad ja olulised samas hinnang neile on teatrisiseselt oluliselt positiivsem, kui avalikkuse hoiak.

Kokkuvõttes oli uurimistöö tulemuslik ja tulemusi silmas pidades võib teater avaliku imago positiivsemale kujundamisele teadlikult kaasa aidata. Organisatsioonisisene tugev poolehoid juhile võimaldab jätkuvalt vajalike muutuste elluviimist.

Praegu- 2006a mais – lõppes äsja Vanemuise teatrijuhi kohale kandideerimise konkurss, kuna Mäe ametiaeg lõpeb 2007a jaanuaris. Kandideeris vaid üks soovija..... ☺

## Summary

### **Relations between the image of the top-leader and the organization on the example of the Theatre Vanemuine**

Research is based on the theatre Vanemuine – the oldest professional theatre in Estonia. The aim of my work is to analyse the inside as well as the outside image of the general director of Vanemuine and to find the connections between them. In 2003 the position of the general director was offered to a new person. Aivar Mäe, the new director, introduced many important reforms. The time of empty seats in the audience was over and the fear of bankruptcy was gone. In my work I will analyse the evaluations on the changes from the organisation's inside point of view and media's attitude to these changes.

The main concepts on which I rely in my work are mostly connected in their broader context to the theatre Vanemuine and the changes of its reputation. The activator of the changes is the general director. The main changes were carried out in order to improve the communication inside the organisation and to develop the culture. The definition of "image" in my work is to be understood as a mental image that conjures up in the heads of the target group and shapes their attitude and their readiness to react in one or other way to actions of the beholder of the image (A. Past, 1999:4). I will concentrate on the contrastive analysis of the organisation's and director's reputation, comparing the image inside the organisation as well as the public image of the director.

In order to analyse the inside image I will use formalized questionnaires. Firstly, the audit of the inside communication carried out in 2005 and secondly, the new standardized questionnaire made for the particular research and carried out in 2006. To analyse the outside image I studied the articles on the theatre and its director that have been published in the newspapers *Postimees* and *Eesti Päevaleht*. The most appropriate method for that proved to be the combined discourse analysis. When deciding on the best methods for my analysis I kept in mind the possibility of comparison, that proves to be the main concern of my research. The results of the research are recorded in the table that is arranged according to the keywords.

The proposed hypothesis that the reforms carried out in the theatre since August 2003 until May 2006 are positive from the inward and outward perspective of the organisation and that the changes affect positively the image of the organisation and its director was partially proved. The changes brought about in the theatre are indeed noticeable and important and

they are more highly evaluated and appreciated inside the organisation than in the eye of the public.

In conclusion I would say that the research managed to fulfil its aims. When looking at the results it can be claimed that the theatre can consciously affect the creation of its positive image. The inter-organizational support to its director enables to produce and undergo necessary changes.

The deadline for the applications of the position of the general director of the theatre Vanemuine was 19.05.06, as Aivar Mäe's term of office will be over in January 2007. There was only one candidate for that position...

Aivar Mäe Teatrite spartakiaadil 2005



## Kasutatud kirjandus

1. Rogers, P.S (2000) CEO presentations in conjunction with earnings announcement: MCQ Management Communication Quarterly. Vol 13, nr 3
2. Boulding, K.E (1956) The Image. Knowledge in Life and Society. MI: University of Michigan Press
3. Suhtekorralduse käsiraamat (1998); Eesti Suhtekorraldajate Liit, Äripäeva Kirjastus
4. Past, A. (2004) Juhtimine ja suhtekorraldus. Tallinn. Pegasus
5. Past, A. (1999) Imago müügiargumendina. Ärielu 4/1999
6. Vadi, M. (2000) Organisatsioonikäitumine. Tartu. Ülikooli Kirjastus
7. Roots, H. (2002) Organisatsioonikultuuri tüübid. Tallinn
8. Mc Quail, D. (2002) . Massikommunikatsiooni teooria. Tartu Ülikooli Kirjastus
9. Sanders, B., Rae A (1996). Avalikud suhted. Tallinn TEA
10. Bolton, R. (2003) Igapäevaasokused. Tallinn. Väike Vanker
11. Türk, K (2005). Inimressursi juhtimine. Tartu Ülikooli Kirjastus
12. Kolk, L .2005. Loovus- ettevõtte arengu võti. Tallinn. ÄP Kirjastus
13. Tampere, K loengukonspekt [www.kajatampere.com](http://www.kajatampere.com) aprill 2006
14. Past, A. (2004) Imago loengukonspekt. Tartu Ülikool
15. Vihalemm, P. Kalmus, V., Vihalemm, T.(2006) Meedia ja kommunikatsiooni uurimismeetodid . loengukonspekt. Tartu Ülikool
16. Kolk, J. 2004; Vanemuise logo kui teatri representatsioon. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool
17. Saarna –Siiman, M. (2005) Presidendikandidaadid... magistratöö Tartu Ülikool
18. Kolk, A. (1997), Ajakirjandus Tiit Vähi maine kujundajana. Bakalaureusetöö
19. Eigo, A. (2003) Edgar Savisaare kui isiku iseloomustamine ajalehtedes aastatel 1995-2003 bakalaureusetöö Tartu Ülikool
20. Jaasi. S (2005) Teater Vanemuine töötajate rahuloluuuring. Mainori Kõrgkool
21. Prangel, M., Paas, K., Saarman, K., Leedmaa, R., Türk, M. (2004) Teater Vanemuise imago analüüs e teatraalne rahvuseepos Tartu vaimust. Kursusetöö Tartu Ülikool
22. Rähesoo, J (2002) Eesti taasiseseisvumisega kaasnevad arengud. [www.teater.ee](http://www.teater.ee) aprill 2006

## **LISA nr 1**

### **Sisekommunikatsiooni auditi kodeerimisjuhend, küsimustik, vastuseskaalad:**

30 erinevast positiivsetest väitest, vastused on 5s skaalas.

2 lahtist küsimust kommunikatsiooni kategoorias

#### **Küsimustiku kategooriad ja küsimused:**

##### **I kategooria: Rollid**

1. Teatris töötamine on prestiižikas
2. Tunnen, et olen Teatrile vajalik
3. Minu võimed ja oskused võimaldavad mul anda Teatrile rohkem, kui seda praegu teen
4. Konkurentsitingimustes võin kaotada oma töökoha Teatris

##### **II kategooria: Tasustamine**

5. Minu tööga kaasnev vastutus on tasakaalus minu otsustamisõigusega
6. Tasustamissüsteem teatris on töötajate suhtes arusaadav ja põhjendatud
7. Minu tehtud töö eest saadav palk on õiglane
8. Kui teen rohkem tööd, saan selle eest rohkem tasu

##### **III kategooria: Informatsioon, kommunikatsioon**

9. Kommunikatsiooni liikumine Teatris on arusaadav ja loogiline
10. Mul on piisavalt võimalusi informatsiooni saamiseks
11. Mulle tundub, et mõnikord ei jõua vajalik informatsioon minuni
12. Ma saan piisavalt informatsiooni oma tööülesannete täitmiseks
13. Peamiselt saan informatsiooni
  - a) infostendilt b) internetist c) alajuhilt d) mujalt
14. Kuidas eelistate saada infot Teatris toimuva kohta?
15. Millisest infost olete puudust tundnud?

##### **IV kategooria: Juhtimine**

16. Juhtkonna eesmärgid teatri arendamisel on mulle selged ja arusaadavad
17. Juhtkonna korraldused jõuavad minuni õigeaegselt
18. Koostöö minu otsese juhiga sujub hästi
19. Minu tööülesannete täitmist jälgitakse
20. Minu juht kiidab mind heade töötulemuste eest

##### **V kategooria: Kliima**

21. Meie ettevõttes sujub töötajate vaheline koostöö hästi
22. Minu töökaaslased on heatahtlikud
23. Olen rahul konfliktide lahendamise viisidega ettevõttes
24. Minu töökohas valitsev õhkkond soodustab töötegemist

##### **VI kategooria: Töökorraldus**

25. Tööjaotus ettevõttes on arusaadav ja loogiline
26. Tööandja on teadlik minu ootustest töökoha suhtes
27. Minu töökoormus on liiga suur
28. Mul on piisavalt töövahendeid oma töö tegemiseks
29. Ma pääsen kõikidesse tööülesannete täitmiseks vajalikesse ruumidesse.
30. Vajadusel saan osaleda tööalasel koolitusel

**VII kategooria: Motivatsioon**

- 31. Minu tööülesanded meeldivad mulle
- 32. Tasustamissüsteem teatris on töötajate suhtes õiglane
- 33. Tööandaja poolt tehtud soodustused motiveerivad mind (sooduskupongid, peokutsed)
- 34. Minu töö eest saadav palk on õiglane

**VIII kategooria: MINA ise**

- 35. Ma töötan ..... alas
- 36. Olen töötanud teatris ..... aastat
- 37. Minu töö pakub mulle väljakutset
- 38. Tunnen, et olen Teatrile vajalik

**Vastuste skaala:**

- 1) ei ole nõus
- 2) pigem ei ole nõus
- 3) ei oska öelda
- 4) pigem olen nõus
- 5) olen täiesti nõus

2 lahtist küsimust ja 1 valikvastusega küsimus (küsimused 13, 14 ja 15) .

**fookusgrupid:** loominguline kollektiiv ; tehniline personal; administratsioon.

## **LISA nr 2.**

Kordusküsitluse kodeerimiskategooriad:

### **Standardiseeritud küsitluse analüüsi kategooriad**

#### I kategooria: teatri hetkeseis, muutused

- hinnang hetkeolukorrale
- hinnang üldisele õhkkonnale
- hinnang toimunud muudatustele

#### II info liikumine:

- hinnang info levikule
- hinnang info kvaliteedile
- internetipõhine tööplaan
- infokanalite osatähtsus

#### III kategooria: minu roll teatris

- võimalus kaasa rääkida
- minu olulisus teatris
- mind hinnatakse vääriliselt teatri juhtkonna poolt
- mind hinnatakse spetsialistina töökaaslaste seas

#### IV Kategooria: teater kui märk

- teatri üldine maine
- trupi tugevus
- juhtimise osatähtsus teatri maine tõstmisel
- hinnang teatri uuele kujundusele (trükised jm)
- kui tugev on teater organisatsioonina?
- Teatri maine kujundamisel üksuste osatähtsus

Administratiiv (turundus, finants, haldus) trupp (draama, muus, ball.) etendustegevuse tugistruktuurid (lavatehniline, klienditeenindajad, töökojad)

Olulisim omadussõna teatri iseloomustamiseks (st lahtine küsimus)

#### V kategooria: teatri struktuur

- struktuuri ülesehituse arusaadavus
- erinevate üksuste vajalikus
- turundus versus kunst: rõhuasetus

#### VI Kategooria: teatrijuht

- hinnang teatrijuhi läbiviidud muudatustele
- hinnang teatrijuhile isikuna
- Unistuste teatrijuht

#### VII kategooria: tulevik

- vajadus jätkata kolmežanriteatrina
- sinu seotus teatriga tulevikus?
- Vanemuise jätkusuutlikus Eesti kultuurimaastikus

#### VIII kategooria: isikuandmed

- ala (tehniline, administratiivne, loominguline),
- teatris töötamise aeg;
- sugu

### LISA nr 3.

Standardiseeritud küsitluse ankeet

### KÜSIMUSTIK

Armsad kolleegid,

palun Teie abi oma bakalaureusetöö koostamisel. Mu töö teema on „Organisatsiooni ja tippjuhi imago seosed teater Vanemuise näitel.“. Seetõttu on alljärgnev standardiseeritud küsimustik mõningate üldiste tendentside välja selgitamiseks. Test ei tohiks kulutada väga palju teie aega, aga selle tulemused on uurimistöös väga olulised. Ma väga TÄNAN tähelepanu ja abi eest!

Mall

### TEATRI HETKESEIS; HINNANG MUUTUSTELE

Märgi oma vastus järgmise skaala abil (tõmba sobivale vastusevariandile ring ümber):

5 väga hea; 4 hea; 3 ei oska öelda; 2 halb; 1 väga halb

<b>1. Milliseks hindad teatri hetkeolukorda?</b>	5	4	3	2	1
<b>2. Milline on Sinu arvates praegu teatris üldine õhkkond?</b>	5	4	3	2	1
<b>3. Sinu hinnang teatris viimasel paaril aastal toimunud muudatustele</b>	5	4	3	2	1

### INFO

<b>1. Kas vajalik info jõuab sinuni?</b> 5 alati, 4 peaaegu alati, 3 mõnikord mitte; 2 sageli mitte, 1 üldse mitte	5	4	3	2	1
<b>2. Kas saadav info on sulle oma töö jaoks piisav?</b> 5 alati, 4 peaaegu alati, 3 mõnikord mitte; 2 sageli mitte, 1 üldse mitte	5	4	3	2	1
<b>3. Kuidas hindad internetipõhist tööplaani?</b> 5 väga hea, 4 hea, 3 rahuldav, 2 halb, 1 ei sobi üldse	5	4	3	2	1
<b>4. Kui sageli kasutad järgnevaid infokanaleid?</b> 5 väga sageli, 4 küllalt sageli, 3 mõnikord, 2 harva, 1 üldse mitte	5	4	3	2	1
- infotend					
- koridorivestlus					
- Internet (teatrisiseseks infovahetuseks)					

### MINU ROLL☺ TEATRIS

Kuivõrd nõustud järgmiste väidetega?

Märgi oma vastus järgmise skaala abil:

5 täiesti nõus, 4 üldiselt nõus, 3 ei oska öelda; 2 üldiselt ei ole nõus; 1 ei ole üldse nõus

<b>1. Minu võimalus osaleda otsuste langetamisel teatritöös on suur.</b>	5	4	3	2	1
<b>2. Minu töövaldkond on teatril väga oluline.</b>	5	4	3	2	1
<b>3. Mind tunnustatakse juhi poolt vääriliselt, vastavalt minu panusele</b>	5	4	3	2	1
<b>4. Mind hinnatakse spetsialistina töökaaslaste seas kõrgelt</b>	5	4	3	2	1

### TEATERI MAINE

<b>1. Kas “Vanemuise” maine on sinu arvates viimastel aastatel muutunud?</b> 5 Kindlasti paranenud, 4 Üldiselt paranenud, 3 Samaks jäänud, 2 Üldiselt kehvemaks läinud, 1 Kindlasti kehvemaks läinud	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---



<b>2. Milline on olnud trupi osatähtsus teatri praeguse maine kujundamisel?</b> 5 Väga suur, 4 Küllalt suur, 3 Ei oska öelda, 2 Küllalt väike, 1 Vaga väike	5 4 3 2 1
<b>3. Milline on olnud juhtimise osatähtsus teatri praeguse maine kujundamisel?</b> 5 Väga suur, 4 Küllalt suur, 3 Ei oska öelda, 2 Küllalt väike, 1 Vaga väike	5 4 3 2 1
<b>4. Hinnang balletitrupi praegusele tasemele</b> 5 Väga hea, 2 Hea, 3 Keskmine, 2 Nõrk, 1 Väga nõrk, 0 Ei oska öelda	5 4 3 2 1 0
<b>5. Hinnang orkestri praegusele tasemele</b> 5 Väga hea, 2 Hea, 3 Keskmine, 2 Nõrk, 1 Väga nõrk, 0 Ei oska öelda	5 4 3 2 1 0
<b>6. Hinnang solistide praegusele tasemele</b> 5 Väga hea, 2 Hea, 3 Keskmine, 2 Nõrk, 1 Väga nõrk, 0 Ei oska öelda	5 4 3 2 1 0
<b>7. Hinnang draamatrupi praegusele tasemele</b> 5 Väga hea, 2 Hea, 3 Keskmine, 2 Nõrk, 1 Väga nõrk, 0 Ei oska öelda	5 4 3 2 1 0
<b>8. Kas teatri uus kujundus (logo, kavad jm) on sinu meelest märgatav ja teatrile sobiv?</b> 5 Jah, kindlasti, 4 Üldiselt küll, 3 Ei oska öelda, 2 Üldiselt mitte, 1 Kindlasti mitte	5 4 3 2 1
<b>9. Kas "Vanemuine" on viimastel aastatel organisatsioonina tugevnenud?</b> 5 Jah, kindlasti, 4 Üldiselt küll, 3 Ei oska öelda, 2 Üldiselt mitte, 1 Kindlasti mitte	5 4 3 2 1

#### 10. Kuivõrd oluliseks pead järgnevaid valdkondi teatri maine kujunemisel?

<b>Lavastusala</b> (töökojad, lava- heli- ja valgustehnikud, grimm, kostüüm, rekvisiit) 5 Väga oluline, 4 Küllalt oluline, 3 Ei oska öelda, 2 Mitte eriti oluline, 1 Üldse mitte oluline	5 4 3 2 1
<b>Administratsioon</b> (finants, turundus, müük, haldus) 5 Väga oluline, 4 Küllalt oluline, 3 Ei oska öelda, 2 Mitte eriti oluline, 1 Üldse mitte oluline	5 4 3 2 1
<b>Teenindus</b> (kliendisuhet, telefonisuhet, publikuteenindus) 5 Väga oluline, 4 Küllalt oluline, 3 Ei oska öelda, 2 Mitte eriti oluline, 1 Üldse mitte oluline	5 4 3 2 1

#### TEATRI STRUKTUUR

Kuivõrd nõustud järgmiste väidetega?

5 täiesti nõus, 4 üldiselt nõus, 3 ei oska öelda; 2 üldiselt ei ole nõus; 1 ei ole üldse nõus

<b>1. Muudatused struktuuris on parandanud teatri üksustevahelist koostööd</b>	5 4 3 2 1
<b>2. Kirjandusala töö on ammendav ja teatrile vajalik.</b>	5 4 3 2 1
<b>3. Turundusala töö on ammendav ja teatrile vajalik</b>	5 4 3 2 1
<b>4. Administratsiooni /finants, haldus, peadm. teenistus/ töö on ammendav ja teatrile vajalik.</b>	5 4 3 2 1
<b>5. Teatri töökojad töötavad väga heal tasemel.</b>	5 4 3 2 1
<b>6. Etendust teenindav personal on väga heal professionaalsel tasemel</b>	5 4 3 2 1

#### TEATRIJUHT

Kuivõrd nõustud järgmiste väidetega?

5 täiesti nõus, 4 üldiselt nõus, 3 ei oska öelda; 2 üldiselt ei ole nõus; 1 ei ole üldse nõus

<b>1. Praeguse teatrijuhi poolt algatatud ja läbiviidud muudatused on olnud positiivsed</b>	5 4 3 2 1
---	-----------

<b>2. Teatri maine kujundamisel on teatrijuhi ISIK väga oluline</b>	5	4	3	2	1
<b>3. Milliste omadussõnadega iseloomustaksid praegust teatrijuhti? Märki 3-5 omadust</b>					
<b>4. Milline oleks unistuste teatrijuht☺. /palun kirjelda lühidalt/</b>					

#### TULEVIK

Kuivõrd nõustud järgmiste väidetega?

5 täiesti nõus, 4 üldiselt nõus, 3 ei oska öelda; 2 üldiselt ei ole nõus; 1 ei ole üldse nõus

<b>1. Töötan teatris ka lähima 5 aasta jooksul</b>	5	4	3	2	1
<b>2. Minu tegevusvaldkonna osatähtsus teatritöös kasvab</b>	5	4	3	2	1
<b>3. Minu osatähtsus teatritöös kasvab</b>	5	4	3	2	1
<b>4. "Vanemuise" olukord paraneb järgneva 5 aasta jooksul veelgi</b>	5	4	3	2	1

#### MINA ISE

Märki ristiga sobivasse lahtrisse

<b>1. Töövaldkond teatris</b>	tehniline	adminstratiiv	loominguline	
<b>2. Teatris töötanud:</b>	1-2 a	3-5 a	6-10 a	Üle 10 aasta
<b>3. Sugu</b>	Mees	Naine		

SUUR TÄNU VASTAMAST!

UNISTUSTE TÄITUMIST TEATRIS!

Mall

**LISA nr. 4.** Postimehe ja Päevalehe artiklite kodeerimistabelid indeksite põhjal.

Jr	Üldised omadused POSTIMEES			Sisu üldised omadused POSTIMEES					
	KP	autor	pealkiri	Sõnumi vorm	Verb pealkirjas	Emotsionaalne tugevus	Temaatiline fookus	Aktiivsed tegelased	Passiivsed tegelased
1.	24.09.03	PM/TPM repliik	Vajame asjatundjaid	Tõika nentiv	vajame	Tugev „on väga hea”, „kõvasti kiita”	kultuuriministrid	Signe Kivi	valitsus
2.	09.01.04	intervjuu/TPM	Tartu Postimehe aastaalguse küsitlus	identifitseeriv	-	Ainult positiivne	Muutused teatris 2003/4 a.	Teater ise	Publik, kellele tehakse
3.	16.02.04	PM/TPM	Hoidkem Vanemuist tõmbetuulte eest	Eelistustest teatav	hoidkem	Tugev, vastuoluline, kõhkelvalt pigem psitiivne	Ülevaade Vanemusic lähiminevikust-Villeri lahkumine, Mäe tegevus	Urams Paelt- andis teatritele lisaraha	Laiendatud loomenõukogu- teatri juriidilise staatuse muutmise arutelu
4.	03.05.04	A.Maimets PM/esileht	Teatrirahva tulevik	Arenguteed, eelistustest teatav	-	neutraalne	Eesti teatrite juhtimine	Tõnu Lensment-kult, min teatrinõunik	Urmas Paelt, Reet Mikkil /kult. Minister ja asekanstler
5.	07.05.04	PM/TPM	M. Kasterpalu, E. Valge, K. Kudu, R. Oja, A. Dvinjaninov	Eelistustest teatav	-	neutraalne	teatrijuhüid	Aivar Mäe	Potensiaalsed teised juhüid
6.	10.05.04	PM/TPM	Aivar Mäe Vanemuise direktoriks	identifitseeriv	-	tugev	Aivar Mäe teatrijuhüiks!	Mäe, Tartu linn, Postimees	Kultuuriminister, inimene tänavalt
7.	20.09.04	PM/TPM	Vanemuine äratav huvi ja lootust	identifitseeriv	äratab	Tugev, positiivne	Teatri 2004/05 hooaja avamine, muutused	Aivar Mäe	Laavstajad, näitlejad, publik
8.	28.09.05	PM/esileht	Lend Kultuuriministri tiiva all	eelistused	lend	Tugev (ainuõige, suurpärane, superjuht), aga mitte ainult positiivne	RO Estonia uus juht	Raivo Palmaru-usu kult. minister	Rahvusoooperi nõukogu

	<b>MÄE teema tekstis POSTIMEES</b>					<b>VANEMUISE teema tekstis POSTIMEES</b>				
Jrk nr	<b>Autori suhtum.</b>	<b>Toetajad tekstis</b>	<b>konfliktid</b>	<b>autoriteet</b>	<b>Väärtused, hinnangute alus</b>	<b>Autori suhtum.</b>	<b>Välja toodud toetajad</b>	<b>konfliktid</b>	<b>autoriteet</b>	<b>väärtused</b>
1.	Pooldav „M. On asjatundja”	Praegune kultuuriminister	Kiiresti vahetuvad ministrid	spetsialisti	Minister, kui spetsialist, kes näeb ja ennetab probleemi	Neutraalne	-	Küündimatu kultuuripoliitika	Mäe	Teatritraditsioon
2.	Enesest-ise, pos.	Toetub tasemel artistidele	Leiab prob. Põhjused ja lahendab	Uus- lavastused	Parem kunstisaavutus	Positiivne	Professionaalid, enesekindlus, meisterlikus	On probleeme, aga leiame põhjused ja lahendame	Publik/mõtlemis- tõsiselt publiku peale!/?	Kullaprooviga klassika- toetav publik.
3.	Pos.- Uutele arengutele raaiuv	Kultuurimi- nisteerium	Teatriga ei maksa eksperimenteerida- ei kannata tõmbetuuli	Kult, ministeerium	Kult. ministeerium	positiivne	Publik, ministeerium	Oht pol. või maj. eksperimentide sse sattuda	Saalitüüpi publikut	Ainulaadne ja Eesti vanim teater
4.	Vastuolulone	Kasterpalu, Dvinjaninov	Direktor ei tohi olla ainult mäenedzer!	Kaarel Ird	Kultuurielu, traditsioonidega teater	Väga positiivne	Kõik küsimustele vastajad	Teatrisse ei tohi saata õppima inimest tänavalt	Universaalne inimene, kes tunneb nii teatrit kui majandust	Eesti teatripilt
5.	Positiivne- teatri päästja	minister	Minister laiutab käsi, miks ei teatata probleemidest	-	-	positiivne	Teatrinõunik Lensment	Anne Veesaare juhtimisvead	Urmas Paelt, Reet Mikkil kult. Min.	Saja –aastased teatritraditsioonid
6.	positiivne	Dvinjaninov,	Vanemuise juht ei saa olla ka EK juht	Kaarel Ird, Karabas Barabas	Jõud, loovus, kompromissitus, endast andmine	positiivne	Dvinjaninov	Kult.min ei tohi saata inimest tänavalt!	Ird, Carabas Barabas	-
7.	Positiivne /kiita võimekat teatrijuhti/	publik	Tehniline paremus on algus – kunstiline tase on olulisim!	Klassika- muusikas, draamas , tantsus	Tähelepanu kultuurilisele kvaliteedile!	vastuoluline	teatrikülastajad	Murelikuks tegev kunstiline pool.	Täissaalid, publikuhuvi	Kuulus klassika- Ibsen, Miller, tantsu – ja muusika klassika
8.	vastuoluline	Palmaru	Palmaru liigne mõju juhi valikul	Estonia teatri nõukogu	-	Vastuolul. Vanemuise võlg	-	Uue juhi probleemid	Kult. minister	-

	<b>Üldised omadused PÄEVALEHT</b>			<b>Sisu üldised omadused PÄEVALEHT</b>					
<b>Jr</b>	<b>KP</b>	<b>autor</b>	<b>pealkiri</b>	<b>Sõnumi vorm</b>	<b>Verb pealkirjas</b>	<b>Emotsionaalne tugevus</b>	<b>Temaatiline fookus</b>	<b>Aktiivsed tegelased</b>	<b>Passiivsed tegelased</b>
<b>1</b>	16.08.03	EPL/uudis	Makseraskustes Vanemuise teatrit rõhub miljonivõlg	Tõika nentiv	rõhub	nõrk	Makseraskused, miljonivõlg	Teatrijuht Viller	Sadamateatri omanikefirma
<b>2</b>	25.08.03	EPL/BNS	Vanemuise juht esitas kultuuriministrile lahkumisavalduse	Tõika nentiv	esitas	nõrk	Villeri lahkumisavaldus	Minister Paet	Tulevane teatrijuht
<b>3</b>	27.08.03	EPLO	Vanemuise teatrit hakkab päästma Aivar Mäe	identifitseeriv	hakkab	neutraalne	Uus juht-tegevuskava	Uus juht Mäe	Minister Paet
<b>4</b>	02.09.03	Mati Unt	Kultuuri rindejoon	Arenguteed, arvamus/ eelist.	-	Tugev- vastuoluline, mures tuleviku pärast	Vanemuse sarnaste teatrite vajalikus, kultuuripoliitika	Autor ise, teater	Palts- kultuuri vastu
<b>5</b>	02.09.03	EPLO	Riigikontroll kritiseeris Vanemuise arvepidamist	Tõika nentiv	kritiseeris	Nõrgalt noomiv☺	Vanemuise arvepidamise hägusus ja ebatäpsus	Audit peakontrolör K. Karnid	Viller- riik ei anna piisavalt raha!
<b>6</b>	03.09.03	Heli Vaus-Tamm	Mäe tahab säilitada Vanemuise 3 žanri	Intervjuu/ ident.	tahab	neutraalne	Mäe plaanid, muutused teatris	Kultuuriminist.	Vaatajad, potentsiaalne publik
<b>7</b>	04.09.03	Juku- Kalle Raid	Allakäiv teater ja püha sõda	Arvamuslugu/ eelist.	allakäiv	Tugev, negatiivne	Teatri tegemise põhjused- kas üldse sellisel kujul vaja?	Inimesed otse elust, sõdurid, projektiettevoõtted	Nõukogudeaegsed kolossid
<b>8</b>	05.09.03	Rein Kilk	Vanemuine on Tartu suurim tuletõrjedepoo	Rubriik 1 küsimus	on	Pigem tugev, negatiivne	Sadamateater	Kilk ise- oleks hea juht	Aivar Mäe
<b>9</b>	24.09.03	Airi Illison	Vanemuine peab leppima kahju toova Sadamateatriga	Arvamus/ eelist.	peab	vastuoluline	Kilk- kaval ärimees või kultuuri toetaja? Sadamateatri probleem	Mäe- otsib lahendust; Kilk- toetaja- tema tegi parima!	Mäe; Viller
<b>10</b>	20.10.03	juhtkiri	Teater turul ellu ei jää	Eelistusest teatav	(Ei) jää	Tugev- neg.	Turumajandus ei sobi kultuuriga	Uued juhid	rahastajad

	Üldised omadused PÄEVALEHT			Sisu üldised omadused PÄEVALEHT					
Jr	KP	autor	pealkiri	Sõnumi vorm	Verb pealkirjas	Emotsionaalne tugevus	Temaatiline fookus	Aktiivsed tegelased	Passiivsed tegelased
11	05.11.03	Mirko Ojakivi	Vanemuine koondab 80 inimest	identifitseeriv	koondab	neutraalne	koondamine	Kulvo Tamra-teatrijuhi kt	-
12	07.02.04	Merike Teder	Operatsioon Vanemuise päästmine	arenguteed	- (päästmine)	vastuoluline	Läbi viidud muutused	Teatrijuht Mäe	Endine Ugala juht Allik, nimetud teatritöötajad, draamajuht Mäeots

	<b>MÄE teema tekstis PÄEVALEHT</b>					<b>VANEMUISE teema tekstis PÄEVALEHT</b>				
Jrk nr	<b>Autori suhtum.</b>	<b>Toetajad tekstis</b>	<b>konfliktid</b>	<b>autoriteet</b>	<b>Väärtused, hinnangute alus</b>	<b>Autori suhtum.</b>	<b>Välja toodud toetajad</b>	<b>konfliktid</b>	<b>autoriteet</b>	<b>väärtused</b>
1	Uue teatrijuhi teema puudub	-	-	-	-	neutraalne	Riik, ministeerium	Ministeerium ei eraldata piisavalt raha	Viller	Etendused ja neist tõusev tulu
2	Uue juhi otsingud	-	-	-	-	neutraalne	Minister	Uue teatrijuhi kiire vajadus	-	Vajadus leida majanduses tugev juht/võlg lig 2 milj/
3	neutraalne	Paet	Võlasumma suurus- suurem, kui teatatud	Mäe – ennegi kriisist välja tulnud	Eelarve kontrolli alla!	neutraalne	-	mitemežanrili- susest tulenev keerukus	Mäe	Teatri loominguline külg
4	Ei puuduta persooniti	-	-	-	-	pooldav	E.-S.Tüür	Projektiteate versus kombin.t.	Saksa linnateater	Vajadus sedalaadi teatri järele
5	Uuest juhust ei ole juttu	-	-	-	-	Pigem negatiivne	Riigi lubadus toetada	Villeri eneseõigustus	audiitor	Arvepidamise arukus
6	neutraalne	Kult, minist.	Etenduste arvu vähendamine, võlad, sadamat.	Ird, Estonia	Kvaliteet, publikule suunatus	Pigem negatiivne	ministeerium	etenduste arv, Villeri segased asjad	Ird	Publik- üliõpilased, uus turuosa
7	Otseselt pole nimetatud	-	-	-	-	Selgelt negatiivne	Ministeerium- põhjendamatult	Milleks anda saamatutele miljoneid?!	projektiteatrid	Elu väljaspool teatrit, reaalne elu
8	Positiivne	autor	Oskus rahaga ümber käia	Väärtuste ümberhindam ine- autor	teater pole sots. hoolekande asutus	negatiivne	Ministeerium- põhjendamatult	Eelmine juhtkond laristas	Autor ise	Majandamisoskus, kultuuriasutuse eesmärk teha kultuuri
9	Neutraalne	Pigem autor	Sadamateatri kulukus, halb leping	Kilk	Lepingute tingimused	neutraalne	Mäe- neg. Hinnang eelm.juhile	Halb leping või kultuuri toetaja?	Mäe	Sadamateatri vajalikus
10	Neutraalne, kaudne	Sponsorid, ministeerium	Ebavõrdne rahastatus ja turusituatsioon	turureeglid	Kultuur, teatritraditsioon	Pigem positiivne	Ministeerium- ebavõrdne	Puudub ühtne rahastamispolii tika	Kultuur, teatrikunst	Ühtsed mängureeglid teatritele

	<b>MÄE teema tekstis PÄEVALEHT</b>					<b>VANEMUISE teema tekstis PÄEVALEHT</b>				
Jrk nr	<b>Autori suhtum.</b>	<b>Toetajad tekstis</b>	<b>konfliktid</b>	<b>autoriteet</b>	<b>Väärtused, hinnangute alus</b>	<b>Autori suhtum.</b>	<b>Välja toodud toetajad</b>	<b>konfliktid</b>	<b>autoriteet</b>	<b>väärtused</b>
<b>11</b>	Mäed pole nimetatud	-	-	-	-	vastuoluline	-	Suur koondatavate arv	Vanemuine	Majanduspõhimõtted!
<b>12</b>	Vastuoluline	ministeerium	Allik- ministeerium aitas	teater	Uuendused on õiged!	vastuoluline	Mäeots, Mäe; Allik, töötajad	Tegevus- kas KÕIK tehtu on õige?	Allik- endine Ugala juht, nüüd ministeeriumis	Teater, parem tase, paranendu tingimused



**KODEERIMINE**

8+12= 20

<b>ÜLDOMADUSED</b>			
<b>I AEG</b>	<b>PM</b>	<b>EPL</b>	<b>K</b>
2003	1	11	12
2004	6	1	7
2005-06	1	-	1
<b>II Väljaanne</b>	<b>PM</b>	<b>TPM</b>	<b>EPL</b>
	2	6	12
<b>III Esitusviis</b>	<b>PM</b>	<b>EPL</b>	<b>K</b>
Tõika nentiv	1	3	4
Eelistustest teatav	4	4	8
Identiteeti kirjeldav	3	3	6
muu	0	2	2
<b>PÕHIOMADUSED</b>			
<b>IV Verb</b>	<b>PM</b>	<b>EPL</b>	<b>K</b>
Aktiivne/tulevik	2	2	4
Aktiivne/olevik	2	6	8
Minevik	0	2	2
puudub	4	2	6
<b>V Emotsioon</b>	<b>PM</b>	<b>EPL</b>	<b>K</b>
Väga tugev	1	0	1
Tugev	5	4	9
Neutraalne	2	5	7
Nõrk	0	3	3
<b>VI Temaatika</b>	<b>PM</b>	<b>EPL</b>	<b>K</b>
Vanemuise teater	2	0	2
Ministeerium	2	0	2
Teatrijuht/juhtimine	3	6	9
Maj. raskused	0	5	5
muu	1	1	2
<b>VII Aktiivsed tegel.</b>	<b>PM</b>	<b>EPL</b>	<b>K</b>
Minister/ministerium	4	2	6
Teater	1	1	2
Teatrijuht	2	6	8
Muu	1	3	4
<b>VIII Passiiv. tegel.</b>	<b>PM</b>	<b>EPL</b>	<b>K</b>
Valits/minist.	3	4	7
Publik	1	1	2
Loomenõukog./teatr.juh.	2	3	5
muu	2	4	6
<b>TEATRIJUHT MÄE</b>			
<b>IX Autori hinnang</b>	<b>PM</b>	<b>EPL</b>	<b>K</b>
Poolt	6	2	8
Vastuoluline	2	3	5
Neutraalne	0	6	6
vastu	0	1	1
<b>X Toetajad</b>	<b>PM</b>	<b>EPL</b>	<b>K</b>
Ministeerium	4	4	8
Trupp	1	0	1
Teatrijuhid	2	0	2
Publik	1	2	3
Puudub	0	6	6
<b>XI Konfliktid</b>	<b>PM</b>	<b>EPL</b>	<b>K</b>
Ministeeriumi nõrkus	3	2	5
Teatrijuhi kompetents	2	0	2
Põhikohaga juht	1	0	1
Teatri võlad (Sad.t.)	0	4	4
Muu/puudub	2	6	8

<b>XII autoriteet</b>	<b>PM</b>	<b>EPL</b>	<b>K</b>
Puudub	1	6	7
Muu	3	3	6
Ird	1	2	3
Spetsialist	2	2	4
<b>XIII Väärtushinnangud</b>	<b>PM</b>	<b>EPL</b>	<b>K</b>
Minist. ideoloogia	2	2	4
Kunstisaavutus	1	3	4
Teatritraditsioonid	2	1	3
Ird	1	1	2
Muu/puudub	2	5	7
<b>VANEMUISE TEATER</b>			
<b>XIV Autori hinnang</b>	<b>PM</b>	<b>EPL</b>	<b>K</b>
Pooldav	5	2	7
Neutraalne	1	4	5
Vastuoluline	2	2	4
vastu	0	4	4
<b>XV Toetajad tekstis</b>	<b>PM</b>	<b>EPL</b>	<b>K</b>
Professionaalid	1	4	5
Publik	3	0	3
Muu/puudub	2	1	3
Ministeerium	1	5	7
Teised juhid	1	1	2
<b>XVI Konfliktid</b>	<b>PM</b>	<b>EPL</b>	<b>K</b>
Minist. ebakomp.	1	2	3
Muu	2	2	4
Eksperimentide oht	1	2	3
Juhi sobimatus	2	0	2
Juhtimisvead (Viller)	1	5	6
Kunstiline tase	1	2	3
<b>XVII Autoriteedid</b>	<b>PM</b>	<b>EPL</b>	<b>K</b>
Teatrijuht	3	4	7
publik	3	2	5
Ministeerium	2	2	4
Muu	0	4	4
<b>XVIII Väärtused</b>	<b>PM</b>	<b>EPL</b>	<b>K</b>
Teatritraditsioon	4	4	8
Klassika	2	2	4
Puudu/muu	2	3	5
Tugev majandus	0	3	3

## Lisa nr 5

Uurimisalused artiklid:

Eesti Päevaleht:

- „Operatsioon Vanemuise päästmine” 07.02.04 EPL
- „Vanemuine koondab 80 inimest” 05.11.03 EPL
- „Teater turul ellu ei jää” 20.10.03 EPL
- „Vanemuine peab leppima kahju toova Sadamateatriga” 24.09.03. EPL
- R. Kilk „Vanemuise teater on Tartu suurim tuletõrjedepoo” 05.09.2003 EPL
- J-K. Raid „Allakäiv teater ja püha sõda” 04.09.03 EPL
- „Aivar Mäe tahab säilitada Vanemuise kolm žanri” 3.09.03 EPL
- M. Unt „Kultuuri rindejoon” 02.09.03
- „Vanemuise teatrit hakkab päästma Aivar Mäe” 27.08.03 EPL
- „Vanemuise juht esitas kultuuriministrile lahkumisavalduse” 25.08.03 EPL
- „Makseraskustes Vanemuise teatrit rõhub miljonivõlg” 16.08.03 EÜL

Postimees:

- „Vanemuine äratab huvi ja lootust” 20.09.04 PM
- „Aivar Mäe Vanemuise direktoriks” 10.05.04 PM
- „Hoidkem Vanemuist tõmbetuulte eest” 16.02.04 PM
- „Kas Tartu vajab muusikateatrit?” 22.08.03 PM
- „Vanemuise kriisisaaga jätkub” 21.08.03 PM
- Tartu Postimehe aastaalguse küsitlus 09.01.2004 PM
- „Teatrirahva tulevik” 03.05.04 PM